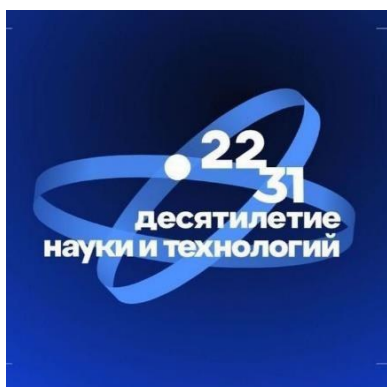




ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

**VII Международная
научно - практическая конференция**

Сборник статей



Пенза 2026

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. С.П. КОРОЛЕВА**

**САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА**

МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПГАУ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

**Сборник статей
VII Международной
научно-практической конференции**

12-13 июня 2026 г.

**Пенза
ПГАУ
2026**

УДК 33+37
ББК 65+74
Т33

Под научной редакцией:

доктора экономических наук, профессора кафедры менеджмента Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка»
Б.Н. Герасимова (г. Самара)

Т 33 Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования: сборник статей VII Международной научно-практической конференции / Самарский национальный исследовательский университет им. С.П. Королева, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» [и др.]; под ред. Герасимова Б.Н. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – 765 с. – URL:https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2026/Сборник_МК-26-26.pdf. – Текст: электронный.

ISBN 978-5-00196-452-0

Настоящий сборник статей международной научно-практической конференции посвящен исследованию, построению и реформированию различных типов и видов процессов и систем в социальной и экономической среде. Сборник ориентирован на ученых, преподавателей, практиков, студентов и аспирантов, участвующих в научно-исследовательской, хозяйственной и образовательной деятельности.

This collection of articles of the international scientific and practical conference is devoted to the study, construction and reform of various types and types of processes and systems in the social and economic environment. The collection is aimed at scientists, teachers, practitioners, students and postgraduates involved in research, economic and educational activities.

УДК 33+37
ББК 65+74

ISBN 978-5-00196-452-0

© МНИЦ ПГАУ, 2026

**УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ЭКОСИСТЕМАМИ:
АНАЛИЗ ТРЕНДОВ B2B-ПОДПИСКИ
И ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ**

В.И. Абрамов¹, О.В. Абрамов²

*¹Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ,
г. Москва, Россия*

*²НУ Институт прикладных информационных технологий,
Москва, Россия*

Рассматривается трансформация рынка корпоративного программного обеспечения под влиянием технологий искусственного интеллекта. Рассматривается переход от традиционных SaaS-моделей к ценностно-ориентированным B2B-экосистемам. Особое внимание уделяется новой метрике экономической эффективности ROAI, а также проблематике «теневого ИИ» и корпоративной кибербезопасности. Обосновываются управленческие стратегии построения доверия на основе концепций «учетной» и «эмиссионной» позиций платформы.

Ключевые слова: цифровая экономика, корпоративное программное обеспечение, искусственный интеллект, B2B-экосистемы, монетизация, теневой ИИ, информационная безопасность, ROAI.

Рынок корпоративного программного обеспечения в 2025–2026 годах переживает фундаментальную трансформацию, сопоставимую по масштабам с историческим переходом от локальной ИТ-инфраструктуры к облачным вычислениям [1]. Данные процессы протекают в русле комплексной модернизации российской экономики, где сквозные цифровые технологии выступают главными детерминантами трансформации социально-экономических институтов [2], а также структурных и технологических сдвигов [3]. Как подчеркивается в современных исследованиях по управлению и экономике [4], эффективное формирование подобных платформенных решений требует концептуального перехода к экономике данных как новой парадигме развития бизнеса [5]. Фундамент для этого сдвига был заложен ранее: исследователи отмечают, что платформенная экономика уже переопределила базовые законы создания ценности, сместив фокус с производства товаров на управление транзакциями и данными [6]. Развитие интегрированных корпоративных систем полностью подтверждает теорию о том, что экосистемный подход является безальтернативным шагом в будущее экономической организации [7].

Глобальное внедрение генеративного искусственного интеллекта спровоцировало на рынке настоящую бифуркацию: инвестиционные оценки гиперскейлеров и производителей ИИ-инфраструктуры выросли на 100% с момента появления массовых языковых моделей, тогда как мультипликаторы традици-

онных SaaS-приложений продемонстрировали спад [1]. Несмотря на распространение нарративов о «смерти классического SaaS», макроэкономические показатели свидетельствуют о высокой устойчивости корпоративных экосистем: уровень валового удержания выручки у ведущих платформ сохраняется на отметке 80%. Более того, 60% публичных SaaS-компаний в 2026 году достигли положительной операционной рентабельности. На фоне рекордного объема венчурных инвестиций в США, достигшего 450 млрд долларов, перед ИТ-менеджментом встает острая необходимость адаптации моделей подписки и выстраивания новых механизмов корпоративного доверия [1].

При цифровой трансформации экономики ключевым драйвером конкурентоспособности выступает не просто автоматизация, а создание новых технико-экономических предпосылок для радикального снижения транзакционных издержек [8]. Переход к ИИ-экосистемам требует глубокого пересмотра подходов к оценке возврата инвестиций. Сегодня вопрос внедрения ИИ в корпоративном секторе больше не стоит в плоскости имиджа; новым стандартом становится метрика ROAI (Return on AI) – показатель, отражающий прямое влияние интеллектуальных алгоритмов на производительность персонала и рост выручки [1].

Экономическая эффективность интеллектуальной B2B-экосистемы математически выражается через модифицированную формулу:

$$ROAI = \frac{\Delta R_{ai} + \Delta C_{ai} - I_{eco}}{I_{eco}} \times 100\%,$$

где ΔR_{ai} – прирост операционной выручки за счет ускорения цикла продаж и глубокой персонализации, ΔC_{ai} – экономия на фонде оплаты труда линейного персонала, а I_{eco} – совокупная стоимость развертывания и интеграции ИИ-модулей. Имплементация генеративного искусственного интеллекта не только меняет подход к оценке инвестиций, но и формирует измеримую экономическую ценность в контексте обработки данных [9]. На практике это реализуется через сверхперсонализацию предложений потребителям и клиентам [10], что позволяет радикально трансформировать управление продажами, обеспечивая прямую конверсию интеллектуальных алгоритмов в рост корпоративной выручки [11].

По статистике, 65% опрошенных технологических стартапов подтверждают, что использование ИИ напрямую определяется советами директоров. Наибольшая отдача от ROAI фиксируется в инженерных подразделениях, маркетинге и клиентском сервисе [1].

Интеграция агентного ИИ делает традиционную SaaS-модель тарификации по количеству рабочих мест нерентабельной. Исторически корпоративное ПО функционировало последовательно; современный ИИ работает параллельно, генерируя решения, которые оператор лишь верифицирует. Смена парадигмы означает, что один квалифицированный сотрудник с доступом к ИИ-экосистеме способен заменить работу всего бэк-офиса.

В ответ на снижение потребности в массовых лицензиях для линейного персонала, вендоры трансформируют тарифные сетки. Стратегии удержания

корпоративной подписки смещаются в сторону тарификации на основе потребляемых вычислительных мощностей и оплаты за конкретный сгенерированный бизнес-результат.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика архитектуры и метрик платформ при переходе от классической SaaS-модели к ИИ-экосистеме

Характеристика измерения	Традиционная SaaS-модель	Интеллектуальная B2B-экосистема
Ключевой драйвер роста	Увеличение количества лицензий (пользователей)	Увеличение объема обрабатываемых транзакций и данных
Основа конкурентного преимущества	Интеграция баз данных	Позиции эмиссии и ответственности
Модель ценообразования	Фиксированная оплата за рабочее место	Динамическая тарификация по потреблению и результату
Уязвимости безопасности	Фишинговые атаки, уязвимости нулевого дня	«Галлюцинации» моделей, угрозы теневого ИИ

Составлено авторами на основе [1,9,10]

Доверие выступает фундаментальным институциональным фактором в цифровой экономике, напрямую определяющим готовность экономических агентов к взаимодействию внутри платформы [12]. Массовое использование генеративных сетей рядовыми сотрудниками часто опережает внедрение корпоративных политик информационной безопасности и это порождает феномен «теневого ИИ» – несанкционированное использование внешних чат-ботов, что создает критические риски утечки коммерческой тайны.

Опросы руководителей показывают, что для малых стартапов главной проблемой является фрагментация инструментов, тогда как для зрелого бизнеса (выручка свыше 35 млн долл.) абсолютным препятствием выступают риски кибербезопасности [1]. Доверие и безопасность становятся главным драйвером даже на государственном уровне: внедрение в США ускоренной процедуры сертификации FedRAMP 2.0x позволило за 15 месяцев одобрить 170 новых защищенных ИИ-продуктов, открыв доверенным вендорам доступ к многомиллиардным контрактам [1].

Для удержания клиентов цифровым экосистемам необходимо формировать технологический «устойчивый ров». Выделяются две ключевые стратегические позиции, обеспечивающие максимальную привязку клиента к платформе: «эмиссионная» и «учетная» [1]. Архитектура современного корпоративного доверия тесно связана со структурными особенностями и сущностными характеристиками цифровых платформ [13]. При проектировании дизайна и определении типологии экосистем [14] ИТ-вендорам необходимо тщательно выверять компоненты бизнес-модели, обеспечивающие баланс между извлечением выгоды из экономики данных и безопасностью интеграции [15]. Занимая позицию эмиссии, платформа контролирует первичную генерацию корпоративных данных. В позиции ответственности экосистема берет на себя обязательства по ве-

рификации и исправлению ошибок алгоритма, что превращает ее в авторитетный источник достоверной информации.

Кроме архитектурных изменений, трансформируется и философия кадрового менеджмента. Как отмечают эксперты, карьерный рост сотрудников теперь должен измеряться не количеством людей в подчинении, а способностью формулировать сложные запросы и контролировать работу алгоритмов [1].

Выживание и масштабирование B2B-экосистем зависит от способности платформ доказывать свою экономическую ценность через метрику ROAI при строгом обеспечении безопасности данных. Институты доверия становятся главным фактором снижения транзакционных издержек. Переход ИТ-вендоров к моделям оплаты за транзакции и ликвидация угроз «теневого ИИ» через защищенные корпоративные среды – ключевые векторы эволюции отрасли.

Список использованных источников

1. McCarty, A. State of Enterprise Software 2026. An Overview of Trends in the Venture-Backed Enterprise Software Sector / A. McCarty, R. Helm, A. Tahboub, E. Eschweiler // Silicon Valley Bank. – 2026. – 30 p.

2. Цифровая экономика и сквозные цифровые технологии как детерминанты структурной трансформации и развития социально-экономических процессов и институтов общества : монография / под ред. Л.А. Омелянович, О.А. Подкопаева. – Самара: ПНК, 2025. – 276 с. – ISBN 978-5-605-51222-6.

3. Императивы модернизации российской экономики: структурные, технологические, социальные и экономические факторы: монография / под ред. Н.В. Глушака, О.А. Подкопаева. – Самара: ПНК, 2026. – 226 с. – ISBN 978-5-605-59525-0.

4. Управление и экономика, исследования, разработки: монография (научное издание) / Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»; под. ред. К.Б. Герасимова. – Пенза: ПГАУ, 2026. – 284 с.

5. Абрамов, В.И. Экономика данных как новая парадигма социально-экономического развития: концептуальный анализ / В.И. Абрамов, В.В. Гордеев, А.Д. Столяров // Фундаментальные исследования. – 2026. – № 3. – С. 69-76. – DOI: 10.17513/fr.43994. – EDN: RBDVJE.

6. Гелисханов, И.З. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития / И.З. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22-36. – DOI 10.18721/JE.11602. – EDN YUKCIN.

7. Клейнер, Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 1(59). – С. 40-45. – EDN YYIULJ.

8. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А.В. Бабкин, Д.Д. Буркальцева, Д.Г. Костень, Ю.Н. Воробьев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 3. – С. 9-25. – EDN YTWGUN.

9. Абрамов, В.И. Экономическая ценность генеративного искусственного интеллекта в контексте данных: практики и перспективы для бизнеса / В.И. Абрамов, О.В. Абрамов // Новое в экономической кибернетике. – 2025. – № 3. – С. 93-113. – DOI: 10.5281/zenodo.17849791. – EDN: FIKLWE.

10. Развитие генеративного искусственного интеллекта и его влияние на персонализацию предложений потребителям / А.Д. Столяров, В.В. Гордеев, А.В. Абрамов, В.И. Абрамов // Информационное общество. – 2025. – № 2. – С. 2-13. – DOI: 10.52605/16059921_2025_02_02. – EDN: NKXZHT.

11. Гордеев, В.В. Персонализация предложений и управление продажами в экономике данных / В.В. Гордеев, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 8205-8224. – DOI: 10.18334/epp.14.12.122199. – EDN: KCVGUO.

12. Юдина, Т.Н. Доверие как транзакционный институт цифровой экономики / Т.Н. Юдина, Е.В. Купчишина // Информационное общество. – 2023. – № 6. – С. 106-115. EDN: UDJBKF

13. Абрамов, В.И. Цифровые бизнес-экосистемы: структурные особенности и сущностные характеристики / В.И. Абрамов, А.Д. Столяров // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 1407-1428. – DOI: 10.18334/vinec.15.4.124210. – EDN: YDQDLM.

14. Абрамов, В.И. Цифровые бизнес-экосистемы: типология и дизайн / В.И. Абрамов, А.Д. Столяров // Modern Economy Success. – 2025. – № 6. – С. 370-379. – EDN: VXPBKL.

15. Абрамов, В.И. Компоненты бизнес-модели экосистемного развития предприятий в экономике данных / В.И. Абрамов, А.Д. Столяров // Информационное общество. – 2026. – № 1. – С. 23-37. – DOI: 10.52605/16059921_2026_01_23. – EDN: LAOMIK.

DIGITAL ECOSYSTEM MANAGEMENT: ANALYZING B2B SUBSCRIPTION TRENDS AND BUILDING CORPORATE TRUST

V.I. Abramov¹, O.V. Abramov²

¹National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

²Institute of Applied Information Technology, Moscow, Russia

This article examines the transformation of the enterprise software market under the influence of artificial intelligence technologies. It explores the transition from traditional SaaS models to value-oriented B2B ecosystems. Particular attention is paid to the new ROAI (Return on AI) economic performance metric, as well as the issues of "shadow AI" and corporate cybersecurity. Management strategies for building trust are substantiated based on the concepts of the "accounting" and "issuing" positions of the platform.

Keywords: digital economy, enterprise software, artificial intelligence, B2B ecosystems, monetization, shadow AI, information security, ROAI.

УДК 338

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПЕРСПЕКТИВ ДАЛЬНЕЙШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ И КИТАЕМ

Е.А. Авдеева, Ю.А. Лазарева

*Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва,
г. Самара, Россия*

В данной статье мы проанализировали современное состояние российско-китайских экономических отношений в условиях внешнего давления на Россию и изменении гло-

бальных цепочек поставок. На основе статистических данных за 2020–2024 гг. автор рассматривается переход от производственной модели к более сложной структуре, включающей совместные энергетические проекты, а также взаимные торговые отношения и инвестиции. Выявленные ключевые барьеры включают низкую долю экспорта России, различия в регуляторной среде и проблемы с логистикой. Рекомендованы повышения эффективности взаимного сотрудничества.

Ключевые слова: российско-китайские отношения, экономическое сотрудничество, санкционные риски, экспортно-импортная структура, логистика, инвестиции, «Сила Сибири», приграничная инфраструктура.

Введение

За несколько лет внешнеполитическое и внешнеэкономическое положение России очень сильно изменилось. Усиление санкций и давления со стороны других стран привело к изменению товарооборота и поиска новых партнеров и новых каналов логистики. Китайская Народная Республика здесь занимает особое место. Но было упущением рассматривать связь со странами и проблемы с ними как временные трудности. Как показывает практика, российско-китайское взаимодействие развивается по особой логике, в основе которой лежат долгосрочные проекты и постепенное наращивание взаимной инвестиционной активности и логистики между этими странами.

Цель данной работы – провести комплексный анализ текущего состояния экономических отношений между Россией и Китаем, выявить основные препятствия для их углубления и определить перспективные направления сотрудничества в условиях глобальной нестабильности. Гипотеза исследования заключается в том, что партнёрство двух стран эволюционирует: от простой сырьевой сделки («нефть и газ в обмен на ширпотреб») к реализации масштабных совместных проектов, однако этот процесс тормозится регуляторными и инфраструктурными ограничениями.

Методологическая основа

Исследование основано на взаимосвязи количественных и качественных методов. Сравнительный анализ помог сопоставить динамику экспорта и импорта России и Китая в 2020-2024 годах. Количественные методы послужили средством обработки информации Федеральной таможенной службы РФ, Главного таможенного управления КНР и статистики отраслей по энергопотокам. Также использовался метод кейсов, в котором детально были рассмотрены проекты «Сила Сибири», автомобильный мост из Благовещенска в Хэйхэ и ж/д переход из Нижнеленинского в Тунцзян. Данный подход с кейсами помог избежать заключений, в которых нет конкретики.

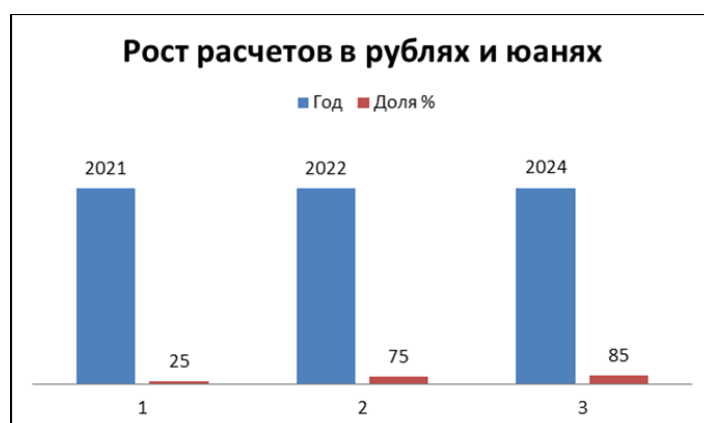
Основные результаты

Изменение торговли и сдвиги в структуре. Китай и Россия планировали достичь показатель в 200 млрд \$ только к 2024-2025 году, однако он был превышен раньше, а именно в 2023 году. Но, на первый взгляд, за благоприятной цифрой скрыты неоднородные процессы. Доля нефти и нефтепродуктов из России в Китай сохранилась на уровне 50%, доля газа достигла 15%, уголь и металлы заняли 20%, а машины и оборудование занимают менее 5%. По другому, экспорт в Китай так и есть на уровне, оставшемся сырьевым.

Напротив, китайский экспорт в Россию после 2022 года демонстрирует качественные изменения: резко выросла доля автомобилей (особенно тяжёлой техники), станков, электроники и сложной бытовой техники. Это замещение европейского импорта, а не диверсификация российской экспортной корзины. Автор приходит к выводу, что говорить о «взаимодополняющей диверсификации» пока преждевременно.

Энергетический трек.

Более развитая сфера – это энергетика. Газопровод «Сила Сибири» в 2023 году обеспечил поставки около 22,7 млрд м³ газа, при этом в планах он должен быть 38 млрд м³ к 2025 году. Китайские компании, помимо газопровода, владеют 20–30% в проектах «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ-2». Китай стабильно остаётся крупнейшим покупателем российской нефти (2,2 млн барр./сутки в 2023 году). Но эти значения – продолжение сырьевой модели, а не попытка выхода за ее пределы.



Инфраструктура и логистика.

Позитивным сдвигом можно считать ввод в эксплуатацию автомобильного моста Благовещенск – Хэйхэ и железнодорожного моста Нижнеленинское – Тунцзян (оба открыты в 2022 году). Грузопоток через железнодорожные переходы Забайкальск – Маньчжурия, Камышовая – Хуньчунь вырос на 35% по сравнению с 2021 годом. Вместе с тем сохраняется системная проблема: время прохождения грузов через погранпереходы на 30–50% превышает нормативное из-за очередей, разницы в стандартах и несинхронизированных цифровых системах оформления.



Инвестиции и барьеры.

Китайские инвестиции, которые Россия накопила за последнее время оцениваются в 20-25 млрд \$, в них входит энергетика, сельское хозяйство и инфраструктура. А российские инвестиции, которыми владеет Китай не превышают и 5%. Доля продукции, сделанной с помощью высоких технологий, в российском экспорте составляет менее 3%. Это значения указывают на то, что технологическое развитие и внедрение современных методов остается лишь ожиданием, не выходящим за рамки реальности.

Обсуждение

Данное исследование подтвердило гипотезу о переходном партнерстве. Во-первых, созданы институциональная и инфраструктурная базы с целью выхода за рамки банальной торговли. Во-вторых, изменение и зависимость подходов и регулярные разрывы значительно сокращают развитие. Модели, описанные А.В. Островским, С.Г. Лузяниным, Ли Синем и другими, объясняют направление экспорта России, но практически не учитывают современные реалии, а именно санкции, проблемы с логистикой через Северный Морской путь и уход Европы из-за санкций.

Особого внимания требует проблема в сфере науки, зафиксированная в работе. Противоречие между стратегическим характером партнеров с сохранением особенностей экономического взаимодействия. К этому относится низкая добавленная стоимость в российском экспорте и слабая совместная работа в переделах. Предполагается, что дальнейшее развитие проектов по типу «Сила Сибири» или транспортных путей «Приморье-1» и «Приморье-2» способно постепенно изменить этот дисбаланс. Условием к этому служит синхронная реализация технических средств и упрощение техники допуска на рынок.

Заключение

Анализ, проведенный в исследовании, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, российско-китайское экономическое взаимодействие достигло рекордов, но переход от сырьевой модели к технологической и инвестиционной интеграции находится на начальной стадии.

Во-вторых, основными проблемами остаются разница в стандартах и ГОСТах, перегруженность пограничных переходов, низкая доля экспорта продуктов с использованием высоких технологий и разница в инвестициях.

3. Перспективы связаны не с наращиванием объемов сырья, а с устранением проблем и реализацией совместных проектов в изменении ресурсов и логистике.

Список использованных источников

1. Островский А.В. Экономические отношения России и Китая: новые вызовы. – М.: ИДВ РАН, 2023.
2. Лузянин С.Г., Петровский В.Е. Российско-китайское сотрудничество в АТР. – М.: Весь Мир, 2022.
3. Данные Федеральной таможенной службы РФ за 2020–2024 гг.
4. Годовые отчёты ПАО «Газпром» и CNPC, 2021–2023.

ANALYSIS OF ECONOMIC COOPERATION AND PROSPECTS FOR FURTHER COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND CHINA

E.A. Avdeeva, Y.A. Lazareva

*Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev,
Samara, Russia*

In this article, we have analyzed the current state of Russian-Chinese economic relations in the context of external pressure on Russia and changing global supply chains. Based on statistical data for 2020-2024, the author examines the transition from an industrial model to a more complex structure, including joint energy projects, as well as mutual trade relations and investments. Key barriers identified include the low share of Russian exports, differences in the regulatory environment, and logistical challenges. It is recommended to increase the effectiveness of mutual cooperation.

Keywords: *Russian-Chinese relations, economic cooperation, sanctions risks, export-import structure, logistics, investments, Power of Siberia, border infrastructure.*

УДК 331.101.6.:005.32

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.Т. Адигамова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается влияние социально-психологического климата (СПК) на эффективность российских предприятий. Актуальность темы обусловлена тем, что качество работы компании напрямую зависит от человеческого ресурса. А благоприятные условия для сотрудников являются одной из важных составляющих в продуктивной работе.

Ключевые слова: *социально-психологический климат, организация, управление персоналом, текучесть кадров, вовлеченность сотрудников, безработица, кадровый дефицит, рынок труда, эффективность организации.*

В условиях постоянного изменения экономики успешная работа организации всё больше зависит от качества внутриорганизационных отношений. Из-за низкого уровня безработицы и кадрового дефицита на российском рынке труда за последние три года вопросы об удержании персонала и поддержании благоприятной рабочей атмосферы становятся на передний план для большинства компаний. Поэтому социально-психологический климат становится ключевым фактором, влияющим на производительность труда и устойчивость организации.

Социально-психологический климат — это устойчивое эмоционально-психологическое состояние коллектива, которое определяет качество межличностных отношений и влияет на эффективность совместной деятельности [1].

СПК формируется под воздействием факторов макросреды (экономическая ситуация, состояние рынка труда) и микросреды (санитарно-гигиенические условия, характер взаимоотношений, стиль руководства, организационная культура). Структура климата состоит из трех компонентов: эмоциональный (преобладающее настроение, уровень тревожности, психологическая комфортность), когнитивный (осознание целей организации, оценка справедливости руководства), поведенческий (характер взаимодействия, готовность к сотрудничеству, разрешение конфликтов).

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется высоким уровнем доверия к руководству и коллегам, взаимной поддержкой и открытостью коммуникаций. В такой среде сотрудники разделяют цели организации и демонстрируют высокую степень вовлеченности. Неблагоприятный климат, напротив, проявляется через раздражительность, высокую конфликтность и эмоциональное выгорание [2].

Для оценки СПК компании используют следующие методики:

Методика А.Ф. Фидлера. Респонденту предлагается ознакомиться с 8 парами противоположных по смыслу слов и отнести свой ответ ближе к тому, которое отражает атмосферу коллектива. Она позволяет оценить психологическую атмосферу в коллектива и каждого сотрудника в отдельности. Проходит анонимно, что повышает достоверность результатов [1].

Экспресс-методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Респондентам предлагается ответить на 8 вопросов с вариантами ответа или шкалой оценки от 1 до 9. Такая методика выявляет эмоциональный поведенческий и когнитивный компоненты отношений через критерии привлекательности коллектива (нравится-не нравится).

Методичка К.Э. Сишора. Это тест, в котором определяется индекс групповой сплоченности через пять вопросов с балльной системой оценки. Он измеряет сплоченность по таким показателям как эмоциональная близость между членами группы, взаимопомощь и поддержка. Тест позволяет количественно оценить уровень совместимости группы [3].

В 2024 году уровень безработицы составил около 2,6%, а в 2025 году снижался до 2,1-2,3%. Более 70% российских предприятий испытали кадровый дефицит, особенно в обрабатывающей промышленности, IT и сфере услуг. В 2024 году в 32% организаций был зафиксирован рост текучести персонала. [4].

Социально-психологический климат выходит на первый план в вопросах удержания персонала. Каждый второй работник начинает искать новую вакансию из-за неприязни в отношениях с коллегами или руководителем, а 90% задумываются об увольнении из-за постоянного стресса.

Также снижается и вовлеченность персонала. Доля максимально вовлеченных сотрудников снизилась с 72% в 2023 до 63% в 2025 году. Это самый низкий показатель за последние пять лет [5].

Основными причинами увольнений в 2025 году стали: низкая зарплата (35%), чрезмерная нагрузка (25%), конфликты с руководством (20%), отсутствие карьерных перспектив (12%). Таким образом, 45% увольнений связаны с фактором СПК [6].

Поэтому благоприятный социально-психологический климат очень важен для организационной деятельности компаний. В условиях кадрового дефицита потеря квалифицированного специалиста вследствие неблагоприятного климата наносит прямой финансовый ущерб. Это обусловлено следующими факторами.

Во-первых, напряженная атмосфера снижает производительность. Вместо работы сотрудники тратят время на конфликты. В организациях с неблагоприятным климатом на 20-30% ниже скорость принятия решений.

Во-вторых, неблагоприятный климат ведёт к росту текучести кадров. Уход опытных сотрудников увеличивает нагрузку на оставшихся. Это приводит к стрессовой обстановке в коллективе и провоцирует новые увольнения.

В-третьих, снижается инициатива сотрудников. В условиях напряжения работники стараются не предлагать новые идеи, чтобы избежать критики или негативной реакции. В результате организация лишается возможности внедрения инноваций.

В-четвёртых, неблагоприятный климат влияет на отношение к клиентам. Недовольный сотрудник не способен проявлять должного внимания и профессиональную вовлеченность. Также отношение может привести к снижению репутации организации.

Формирование благоприятного социально-психологического климата стало неотъемлемой частью в развитии человеческого капитала на российских предприятиях. Регулярная диагностика (использование методик) атмосферы в коллективе и усердная работа над отношениями между сотрудниками позволяют повысить вовлеченность персонала и минимизировать текучесть кадров. Это также позволяет оптимизировать производственные процессы за счет снижения уровня стресса и конфликтов.

Однако использования методик для улучшения социально-психологического климата недостаточно. Устойчивый результат будет достигнут при соблюдении двух условий: системном устранении выявленных факторов напряжения, активном участии руководства.

Таким образом, управление социально-психологическим климатом должно рассматриваться как комплексное изменение кадровой стратегии. Которое направлено на создание среды психологической безопасности, а также обеспечение устойчивой эффективности организации в условиях кадрового дефицита.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В., Фахрутдинова А.Ф. Специфика применения классических теорий идентификации и социализации к анализу современных тенденций // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 31(212). – С. 106-109.
2. Махиянова А.В. Социальный портрет преподавателя высшей школы: к постановке проблемы // Казанская наука. – 2025. – № 4. – С. 220-222.
3. Махиянова А.В. Педагогические компетенции преподавателей в сфере высшего образования // Казанская наука. – 2025. – № 3. – С. 137-139.
4. hh Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда // <https://stats.hh.ru/> (дата обращения 16.06.2026).

5. 2024 Итоги года – Исследовательский центр портала SuperJob.ru / <https://www.superjob.ru/research/articles/114992/itogi-2024-goda-na-rynke-truda/> (дата обращения 16.06.2026).

6. Рынок труда: охлаждение или системная трансформация | Эксперт РА// https://raexpert.ru/researches/labor_market_2025/ (дата обращения 16.06.2026).

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS A FACTOR OF EFFICIENCY OF RUSSIAN ENTERPRISES

A.T. Adigamova, E.Sh. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the influence of socio-psychological climate (SPC) on the efficiency of Russian enterprises. The relevance of the topic is due to the fact that the quality of a company's work directly depends on human resources. And favorable conditions for employees are one of the important components in productive work.

Keywords: *socio-psychological climate, organization, personnel management, staff turnover, unemployment, staff shortage, and labor market.*

УДК 93

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ

А. Аклёвкин, Д. Пехенько¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

Статья посвящена анализу современной управленческой политики России, выявлению её системных недостатков и предложению путей для совершенствования. Особое внимание авторы уделяют инструментам управления экономикой в эпоху трансформаций. Авторы подчеркивают необходимость кадровых изменений в государственном аппарате и требованиям, предъявляемым современным управленцам. В связи с этим сформулированы приоритетные направления указанных преобразований.

Ключевые слова: *управленческая политика, национальные проекты, цифровизация, разрыв в управлении, показатели эффективности, кадровая политика.*

Совершенствование управленческой политики сегодня означает не увеличение числа проверок, а изменение правил так, чтобы руководители на местах могли принимать решения быстрее.

I. Три системных разрыва в текущей модели управления.

Выделим три основных недостатка в российской системе управления.

Первый недостаток – разрыв между долгосрочными планами и повседневными действиями. Существуют национальные проекты, рассчитанные на пять-

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

шесть лет. Но управленцы сдают отчёты каждый квартал. Чтобы отчитаться об использовании бюджета до 25 декабря, они закупают ненужную технику по завышенным ценам. Ремонт дорог при этом переносится на следующий год. Совершенствование означает: оценивать деятельность руководителей не по сумме потраченных денег, а по количеству отремонтированных объектов.

Второй недостаток – разрыв между федеральным центром и регионами. Формально Россия – федеративное государство. Фактически 89 регионов не могут менять налоги. Региональные чиновники значительную часть рабочего времени на заполнение различных отчётов. Управленческая политика станет эффективнее, если регионы получат право менять ставки местных налогов в пределах 15% от базового уровня.

Третий недостаток – неработающие показатели эффективности. Для каждого госслужащего установлены цифровые показатели. Например, для главы района показатель «количество проверок малого бизнеса» заставляет его проводить проверки, которые вредят предпринимателям. Если заменить этот показатель на «долю жителей, довольных вывозом мусора», чиновник начнёт решать проблему отходов. Нужно пересмотреть 80% ведомственных показателей [2, с. 3172].

II. Инструменты для новой управленческой политики.

Три механизма показали свою эффективность в ряде регионов Российской Федерации.

1. Отмена двух старых правил для каждого нового.

В 2020-2021 годах в России отменили тысячи устаревших инструкций. Но вместо них приняли новые, иногда ещё более сложные. Новый подход: каждое новое требование к бизнесу или гражданину должно сопровождаться отменой двух старых требований.

2. Публикация всех данных о госзакупках с геометками.

Сейчас на портале госзакупок видно, что больница купила лекарства. Но житель села не видит, почему лекарства не доехали до его посёлка. Новое правило: каждый этап исполнения контракта публикуется с указанием места. Если подрядчик должен положить 2 км асфальта, любой житель фотографирует яму через приложение «Госуслуги. Решаем вместе». Фотография автоматически блокирует оплату подрядчику до исправления брака. Например, в Пермском крае этот механизм сократил число нарушений на 40%.

3. Сотрудник, который анализирует последствия приказов.

В каждом крупном ведомстве должен работать человек (или нанятая компания), который моделирует негативные последствия новых приказов до их отправки в регионы. «Теневой аналитик» получает зарплату за каждый приказ, который он помог отменить. В Минстрое России в тестовом режиме это позволило отклонить 18% проектов приказов на стадии обсуждения [1, с. 86].

III. Кадровые изменения в госаппарате.

Любые законы исполняют люди. Российские чиновники в большинстве – перегруженные специалисты. Их наказывают за ошибки и не поощряют за инициативу.

Совершенствование управленческой политики требует трёх кадровых изменений:

1. Обычная ротация неэффективна. Нужно, чтобы крупные руководители периодически работали на нижестоящем уровне. Без этого их решения не соответствуют реальным проблемам.

2. 50% премии чиновника должны зависеть от предотвращения проблем. Сейчас премия зависит от выполнения плана. Новое правило: половина премии – за выполнение плана, половина – за количество предотвращённых жалоб, срывов сроков и аварий. Это переключит чиновника с отчётности на профилактику.

3. Обучение действиям без инструкций. Во многих высших учебных заведениях учат работать по инструкциям. Но в условиях санкций, мобилизации и технологических изменений инструкции устаревают за два дня. Нужны деловые игры на темы: «Что делать, если отключили SWIFT» или «Как распределить врачей при неизвестной инфекции». Эти игры дают навык коллективного решения без команды сверху.

Выделим три приоритетных направления для изменений.

Безусловно, выявленные проблемы не могут быть решены одномоментно. Невозможно поменять всё сразу. Достаточно трёх направлений, остальные изменятся сами.

Приоритет №1: Жилищно-коммунальное хозяйство. Сейчас жалоба на управляющую компанию проходит пять инстанций, а тарифы утверждают три ведомства. Предлагается единая цифровая система: житель пишет проблему → система назначает ответственного → если проблема не решена за 72 часа, ответственность переходит к вышестоящему чиновнику, и его личная премия уменьшается. Это потребует изменения 14 законов, но снизит социальное напряжение.

Приоритет №2: Малый бизнес в сфере услуг. Парикмахерскую и пекарню проверяют те же инспекции Роспотребнадзора и МЧС, что и химический завод. Это нелогично. Новое правило: если на предприятие не поступало жалоб три года, плановые проверки заменяются на онлайн-анкетирование. Это освободит время инспекторов для реально опасных производств [3, с.101].

Приоритет №3: Услуги для инвалидов и пенсионеров старше 75 лет. Эти люди редко пользуются цифровыми сервисами, но им трудно дойти до МФЦ. Новое правило: каждое ведомство обязано иметь сотрудника, который выезжает к таким гражданам. Стоимость – 0,3% от бюджета ведомства. Эффект значителен – миллионы людей перестанут ждать помощи [4, с.186].

Совершенствование управленческой политики России означает переход от жёсткого контроля к гибкости. Сформулируем конкретные шаги:

- разрешить регионам тратить 5% бюджета на любые нужды без согласования с Москвой;

- если федеральный чиновник не принял решение за 7 дней, муниципалитет действует по своему усмотрению, а потом отчитывается;

- не наказывать чиновника, если он ошибся при недостатке информации и не нанёс бюджету умышленного ущерба.

Поэтому изменения нужно начинать с пилотных проектов: выбрать пять регионов и три федеральных ведомства. Через два года сравнить их показатели (экономический рост, отток населения, доверие граждан) с остальными. Если результаты лучше – распространить систему на всю страну.

Таким образом, управленческая политика России нуждается не в мелких правках, а в изменении принципов, ведь когда государство работает правильно, граждане его не замечают.

Список использованных источников

1. Виденская А.С. Современные тренды трансформации государственного и муниципального управления в России: сборник трудов конференции // Актуальные вопросы современной науки и образования: материалы XIII Международной научно-практической конференции (Мурманск, 29 февраля 2026 г.) / науч. Редактор И.В. Богданов. – 2026. – Чебоксары: ИД «Среда», 2026. – С. 85–89.

2. Мороз И.А. Некоторые проблемы качества товаров и пути их решения в советской торговле 50-60^х годов XX века // В мире научных открытий. – 2014. – № 11-8 (59). – С. 3165–3179.

3. Мороз И.А. Преемственность прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60^е годы XX в. и современной России. В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. – Пермь, 2020. – С.97–103.

4. Шишпор И.В. Актуальные проблемы и современные тренды государственного и муниципального управления в России: сборник трудов конференции // Актуальные вопросы современной науки и образования в ознаменование 80-летия Победы в Великой отечественной войне 1941–1945 годов: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Мурманск, 26 февраля 2025 г.) / редкол.: И.В. Богданов [и др.]. – 2025. – Чебоксары: ИД «Среда». – С. 184–188.

IMPROVING RUSSIA'S MANAGEMENT POLICY

A. Aklyovkin, D. Pekhenko¹

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article is devoted to the analysis of Russia's current management policy, the identification of its systemic shortcomings, and the proposal of ways to improve it. The authors pay special attention to the tools of economic management in the era of transformations. They emphasize the need for personnel changes in the state apparatus and the requirements for modern managers. In this regard, they have formulated priority areas for these transformations.

Keywords: *management policy, national projects, digitalization, management gap, performance indicators, and personnel policy.*

¹ The scientific supervisor is I.A. Moroz, Candidate of Historical Sciences.

МЕТОДЫ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ В ПРОДУКТОВОМ УПРАВЛЕНИИ

Д.С. Александров, А.С. Юсупова,

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль проверки гипотез в современном продуктовом управлении. Проанализированы основные методы валидации продуктовых решений: экспериментальные, опросные, наблюдательные и качественные. На примере платформы Яндекс 360 продемонстрирован практический подход к формулированию и проверке гипотезы о внедрении интеллектуальной системы управления знаниями.

Ключевые слова: *продуктовое управление, проверка гипотез, проведение опроса, качественные исследования, Яндекс 360, искусственный интеллект, анализ проведённого исследования.*

В современном продуктовом управлении качественная проверка гипотез – ключевой фактор успеха. Особенно это актуально для крупных цифровых платформ, таких как Яндекс 360, где необходимо балансировать между инновациями, запросами пользователей и ресурсами команды.

Во всех компаниях перед началом разработки нового функционала проводятся проверки гипотез. Проверка гипотез – это научный метод исследования, направленный на подтверждение или опровержение выдвинутых предположений посредством сбора и анализа эмпирических данных. Гипотеза представляет собой обоснованное предположение о взаимосвязях между явлениями или факторами, которое нуждается в проверке на практике.

Процесс проверки гипотез включает несколько этапов: формулировка гипотезы: чёткое определение проверяемого предположения, планирование эксперимента: разработка плана сбора данных и методов измерения, сбор данных: получение реальных данных, подтверждающих или опровергающих гипотезу, анализ полученных данных: статистический и качественный анализ собранной информации, интерпретация результатов: формирование вывода о справедливости или несостоятельности гипотезы, принятие решения: внедрение проверенных решений или возврат к доработке гипотезы.

Проведение проверки гипотез критически важно по нескольким причинам:

1. Объективность принимаемых решений – без проверки гипотез существует риск принятия решений исключительно на интуиции или личных предпочтениях, что может привести к неэффективному распределению ресурсов и неправильным стратегическим шагам.

2. Минимизация рисков – проверка гипотез позволяет заранее выявить слабые места проекта и минимизировать возможные потери, связанные с неудачными инновациями или изменениями.

3. Экономия ресурсов – тестирование небольших изменений до масштабирования позволяет убедиться в целесообразности инвестиций и избежать значительных затрат на заведомо провальные инициативы.

4. Повышение качества продукта – регулярная проверка гипотез способствует постоянному улучшению продукта, позволяя быстро реагировать на изменения потребностей рынка и поведения пользователей.

5. Обоснованность стратегических шагов – подтвержденные гипотезы становятся основой для уверенного продвижения продукта вперед, обеспечивая доверие инвесторов и заинтересованных сторон.

Проверка гипотез играет ключевую роль в процессе разработки и совершенствования продуктов, позволяя принимать обоснованные решения на основе объективных данных. В практике продуктового управления редко применяется изолированный метод исследования. Наиболее эффективным считается смешанный подход (mixed methods), комбинирующий количественные и качественные данные для получения полной картины.

Экспериментальные методы предполагают контролируемое изменение определенных факторов с целью изучения их влияния на целевые метрики. Наиболее популярным экспериментальным методом является A/B-тестирование, при котором две версии продукта (контрольная и тестовая) одновременно предлагаются разным группам пользователей. Этот подход позволяет объективно сравнить эффективность нововведений и выбрать наилучший вариант.

Примеры применения: тестирование двух вариантов интерфейса регистрации пользователей, оценка конверсии при изменении алгоритма рекомендаций.

Опросные методы включают сбор мнений и предпочтений пользователей посредством анкет, онлайн-опросников и фокус-групп. Они позволяют получить качественную обратную связь относительно восприятия продукта целевой аудиторией.

Основные виды опроса: онлайн-анкеты, телефонные и личные интервью, фокус-группы, применение, определение удовлетворённости пользователей новым функционалом, выявление барьеров при взаимодействии с продуктом.

Наблюдательные методы подразумевают пассивное отслеживание поведения пользователей без прямого вмешательства исследователя. Эти данные собираются с помощью аналитики веб-сайтов, мобильных приложений и CRM-систем. Инструменты наблюдения: Google Analytics, Yandex Metrika, Amplitude. Использование: анализ воронки продаж, отслеживание путей пользователей по сайту.

Глубинные интервью и Case Study. Глубинные интервью представляют собой детальное обсуждение опыта отдельных пользователей с продуктом. Метод case study предполагает подробное изучение конкретных примеров успешного или неуспешного внедрения новых решений.

Цели применения: понимание мотиваций и проблем пользователей, разбор успешных практик внедрения инноваций.

Статистический анализ данных. Статистический анализ применяется для обработки больших массивов данных, выявления закономерностей и подтверждения значимости различий между группами. Используются такие методы, как регрессионный анализ, дисперсионный анализ и корреляционные тесты.

Практическое значение: подтверждение статистической значимости улучшений, прогнозирование будущих тенденций развития продукта.

Формулировка гипотезы. В рамках развития корпоративного сегмента платформы Яндекс 360 выдвинута следующая продуктовая гипотеза: «Внедрение интеллектуальной системы управления корпоративными знаниями на базе искусственного интеллекта повысит точность, надежность и скорость поиска информации сотрудниками компаний-клиентов».

Обоснование выбора методов исследования. Учитывая комплексный характер гипотезы (затрагивающую как эффективность процессов, так и пользовательский опыт), для её первичной валидации предлагается использовать комбинацию качественных и количественных опросных методов.

Массовое анкетирование (Количественный срез). Данный метод выбран для получения репрезентативной статистики по широкой аудитории пользователей Яндекс 360. Цель: оценка текущих проблем с поиском информации и ожиданий от внедрения ИИ-системы. Инструментарий: Яндекс.Формы / Google Forms. Метрики: индекс удобства поиска, ожидаемая экономия времени, уровень доверия к автоматизированным ответам. Преимущества: высокая скорость сбора данных, возможность статистической обработки результатов, низкая стоимость.

Глубинные интервью (Качественный срез). Метод необходим для детализации данных, полученных в ходе анкетирования, и понимания контекста рабочих задач. Цель: выявление скрытых барьеров, сценариев использования корпоративных знаний и требований к надежности ИИ. Респонденты: ключевые пользователи (knowledge workers), руководители отделов, администраторы систем. Преимущества: получение инсайтов о реальных бизнес-процессах, формирование гипотез для доработки функционала до запуска разработки.

План реализации исследования

Подготовительный этап: Разработка гайдов для интервью и структуры анкеты. Формирование выборки респондентов (стратификация по роли в компании и частоте использования сервиса).

Полевой этап: запуск онлайн-опроса среди активной базы пользователей.

Проведение серии полуструктурированных глубинных интервью (10–15 респондентов).

Аналитический этап: статистическая обработка данных анкет (выявление корреляций и значимых паттернов).

Заключительный этап: формирование отчета о валидации гипотезы. В случае подтверждения – передача требований в команду разработки; в случае частичного подтверждения – корректировка гипотезы и повторный цикл исследований.

Комбинирование указанных методов позволит получить целостную картину: количественные данные подтвердят масштаб проблемы, а качественные исследования раскроют механизмы её решения, обеспечивая минимизацию рисков при запуске нового ИИ-функционала.

В ходе проведенного исследования была верифицирована гипотеза о целесообразности внедрения интеллектуальной системы управления корпоративными знаниями на базе искусственного интеллекта в экосистеме Яндекс 360. Применение смешанного методологического подхода, сочетающего массовое

анкетирование и серию глубинных интервью, позволило получить эмпирические данные, подтверждающие актуальность заявленной продуктовой инициативы.

Анализ результатов выявил две статистически значимые корреляции, формирующие базовую проблематику текущих рабочих процессов:

Корреляция между использованием внешних интернет-источников и неточностью ответов. Пользователи, вынужденные искать рабочую информацию в открытых сетях, регулярно сталкиваются с нерелевантными, противоречивыми или непроверенными данными, что снижает качество принимаемых решений и повышает операционные риски.

Корреляция между навигацией по традиционной корпоративной базе знаний и временем поиска. Отсутствие семантического поиска и контекстной обработки запросов приводит к линейному росту временных затрат на нахождение релевантных документов, что негативно сказывается на производительности сотрудников.

Полученные данные свидетельствуют о том, что реализация сформулированной гипотезы позволит корпоративным клиентам Яндекс 360 решить обе проблемы комплексно. Интеграция ИИ-ассистента обеспечит переход от ручного перебора источников к контекстно-обоснованной выдаче, что напрямую повлияет на ускорение поиска информации и повышение качества предоставляемых данных. Таким образом, гипотеза получила частичное подтверждение на качественном и декларативном уровнях, что создает достаточное обоснование для перехода к этапу разработки MVP.

В качестве перспектив дальнейшей работы рекомендуется проведение контролируемого А/В-теста с замером объективных телеметрических метрик (среднее время сессии поиска, точность выдачи Precision/Recall, индекс удовлетворенности CSAT). Это позволит трансформировать выявленные корреляции в причинно-следственные связи, оценить экономический эффект внедрения и принять финальное решение о масштабировании функционала.

Подытоживая, можно утверждать, что системная проверка гипотез, опирающаяся на комбинацию количественных и качественных методов, является необходимым условием для минимизации продуктовых рисков и обеспечения data-driven развития цифровых платформ. Предложенный в статье исследовательский дизайн может быть адаптирован как типовая методология валидации B2B-сервисов в условиях ограниченных ресурсов и высокой динамики рынка.

Список использованных источников

1. Гаврилов Д.А. Управление продуктом в IT-проектах: от идеи до масштабирования. – М.: ДМК Пресс, 2021. – 320 с.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 848 с.
3. Соловьёв Д.Н. Качественные и количественные методы в пользовательских исследованиях. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 240 с.
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2018. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартинформ, 2019.

METHODS OF HYPOTHESIS TESTING IN PRODUCT MANAGEMENT

D.S. Alexandrov, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the role of hypothesis testing in modern product management. The main methods of product solution validation are analyzed: experimental, survey, observational, and qualitative. Using the example of the Yandex 360 platform, a practical approach to formulating and testing a hypothesis about the implementation of an intelligent knowledge management system is demonstrated.

Keywords: *product management, hypothesis testing, survey conducting, qualitative research, Yandex 360, artificial intelligence, and analysis of the conducted research.*

УДК 338.242

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЦА: ОБЗОР ПЛАТФОРМ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД

Р.Р. Аминев, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современный управленец сталкивается с проблемой: стратегическое планирование и контроль финансовой результативности команд часто существуют в разных системах. Это приводит к отсутствию связи между долгосрочными целями и операционным бюджетированием, что вызывает задержки в принятии решений и несогласованность между стратегией и текущим финансовым положением. Проблема заключается в историческом разделении управленческого учета и стратегического менеджмента, где инструменты для постановки целей и контроля бюджета разрабатывались отдельно. В условиях рыночной турбулентности такая изоляция становится критической, заставляя менеджеров тратить время на согласование данных вместо анализа и корректировки стратегии.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, финансовый контроль, сценарное моделирование, сквозное планирование, критерии оценки функциональности, интеграционные возможности, цифровая трансформация управления, конкурентоспособность бизнеса.*

Эффективное управление организацией основывается на взаимосвязи стратегического планирования и финансового контроля. Первое определяет долгосрочные цели и пути их достижения, а второе обеспечивает ресурсную основу и верификацию этих целей. Финансовый контроль помогает поддерживать стоимостную пропорциональность в использовании денежных средств, что влияет на реализацию стратегических инициатив. Интеграция этих функций создает основу для согласования стратегических амбиций с финансовыми возможно-

стями компании. Синергия между ними повышает адаптивность управления, позволяя реагировать на изменения среды. Финансовые показатели служат обратной связью для корректировки стратегий, а единое информационно-аналитическое обеспечение обеспечивает сбалансированность управления и прогнозирование финансовых последствий стратегических решений, делая управление более гибким и обоснованным [1].

Современные платформы должны обеспечивать интеграцию данных стратегического и финансового блоков, что позволяет преодолеть их разобщённость. Это создаёт основу для сценарного моделирования, где изменения в стратегических показателях автоматически влияют на финансовые прогнозы и наоборот. Многомерная аналитика (OLAP) позволяет детализировать сводные отчёты до уровня отдельных операций, что важно для анализа причинно-следственных связей. Сквозное планирование с автоматическим пересчётом планов при изменении данных является обязательной функцией платформы, необходимой для оперативной корректировки курса.

Кроме функциональности, важны гибкость настройки под отраслевую специфику и интуитивно понятный интерфейс, что облегчает использование для менеджеров без глубоких финансовых знаний. Адаптация модулей расчётов и отчётности под уникальные особенности предприятия влияет на качество управленческих решений. Также критично соответствие российским стандартам бухгалтерского учёта и нормативам Центрального банка РФ для финансовых организаций. Баланс между сложностью аналитики и удобством восприятия интерфейса является ключевым для успешного внедрения систем в российских компаниях [2].

Российский рынок цифровых управленческих платформ переживает период активной трансформации, обусловленной политикой импортозамещения. Наблюдается устойчивый рост числа отечественных ERP- и BI-решений, которые всё чаще предлагают углублённую отраслевую кастомизацию, адаптированную под специфику конкретных секторов экономики. Одновременно усиливаются требования к локализации функционала: платформы должны не просто переводить интерфейс, но и учитывать национальные нормативы, стандарты бухгалтерского учёта и отчётности, что отличает российский рынок от глобального.

Для систематического сравнения цифровых платформ стратегического планирования и финансового контроля была разработана многоуровневая система критериев, оценивающая функциональную полноту инструментов. Ключевыми критериями стали наличие модулей стратегического планирования, бюджетирования, финансового мониторинга и управления KPI, которые обеспечивают комплексное управление от целей до анализа результатов. Также учитывались интеграционные возможности, уровень безопасности данных и юзабилити. Интеграция важна для обмена информацией с корпоративными системами, безопасность защищает конфиденциальные данные, а юзабилити влияет на удобство интерфейса и скорость освоения инструмента пользователями, что сказывается на эффективности внедрения [3].

Критерии выбора платформы для российских компаний должны учитывать масштаб бизнеса, отраслевую специфику и требования импортозамещения. Малому бизнесу нужны базовые модули, тогда как крупным корпорациям требуются расширенные возможности интеграции. Отраслевые особенности влияют на учет затрат и управление проектами. В условиях геополитической ситуации важным становится соответствие платформы политике импортозамещения, включая наличие сертификатов Минцифры. Игнорирование этих факторов может привести к выбору неэффективного инструмента, что снижает ROI и увеличивает операционные риски. Критерии должны включать как количественные (стоимость, производительность), так и качественные показатели (соответствие стандартам, наличие российской поддержки). Системный подход к требованиям гарантирует интеграцию решения в ИТ-инфраструктуру и достижение стратегических целей компании.

Внедрение цифровой платформы в управление компанией должно быть регламентировано и разбито на этапы. Первым шагом является аудит текущих бизнес-процессов для выявления узких мест и неэффективности. На основе аудита формируется техническое задание для настройки инструмента под уникальную бизнес-логику, включая адаптацию модулей планирования и отчетности. После настройки проводится пилотное тестирование, которое позволяет проверить работоспособность решений и минимизировать риски. Пилот оценивает функциональность и производительность системы. Игнорирование этого этапа может привести к масштабированию ошибок и увеличению затрат на их исправление [4].

Ключевым фактором успешного использования платформы является адаптация инструмента под ИТ-инфраструктуру и обучение сотрудников на всех уровнях. Низкий уровень цифровой грамотности может свести на нет преимущества платформы. Также важна интеграция с существующими системами (ERP, CRM), чтобы избежать дублирования данных. Комплексный подход к адаптации, охватывающий человеческие и технологические аспекты, обеспечивает максимальную отдачу от инвестиций в цифровой инструмент.

Список использованных источников

1. Чен, Л. Стратегическое управление инвестиционными ресурсами в условиях глобальной экономической неопределенности / Л. Чен, Э. Р. Тимергазизова // Учет и контроль. – 2026. – Т. 3, № 5. – С. 45-52.
2. Серазутдинова, Э.Л. Роль финансовой стратегии в управлении предприятием / Э.Л. Серазутдинова, Э.Р. Алтынбаева // Вестник научных конференций. – 2020. – № 1-3(53). – С. 143-144.
3. Мирзоева, М.У. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности / М.У.Мирзоева // Вестник евразийской науки. – 2024. – №6. – С. 1-16.
4. Савчук, А.А. Теоретические аспекты управления в условиях цифровой трансформации бизнеса / А.А. Савчук // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – №4. – С. 726-731.

DIGITAL TOOLS OF A MODERN MANAGER: A REVIEW OF PLATFORMS FOR STRATEGIC PLANNING AND CONTROL OF FINANCIAL PERFORMANCE OF TEAMS

R.R. Aminev, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

A modern manager faces a problem: strategic planning and control of financial performance of teams often exist in different systems. This leads to a lack of connection between long-term goals and operational budgeting, causing delays in decision-making and inconsistencies between strategy and current financial performance. The problem lies in the historical separation of management accounting and strategic management, where tools for setting goals and monitoring budgets were developed separately. In times of market turbulence, this isolation becomes critical, forcing managers to spend time reconciling data instead of analyzing and adjusting strategy.

Keywords: *strategic planning, financial control, scenario modeling, end-to-end planning, functionality evaluation criteria, integration capabilities, digital management transformation, and business competitiveness.*

УДК 658.3

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

О.С. Андреев

*Самарский государственный экономический университет,
г. Самара, Россия*

В статье рассматриваются современные методы оценки персонала, так как в условиях современности научный интерес к проблемам оценки персонала динамично растет, но теоретические подходы к оценке деятельности персонала не до конца проработаны, имеются недоработки с несовершенством методического обеспечения процесса оценки труда персонала. Практическая ценность работы заключается в определении подхода к реализации исследований, направленных на комплексных оценках персонала, которые могут применяться для получения объективной и всесторонней информации о человеческих ресурсах организации, необходимой для принятия взвешенных управленческих решений в системе управления персоналом.

Ключевые слова: *персонал, человеческие ресурсы, модель должности, модель специалиста, критерии оценки*

Эффективная система управления человеческими ресурсами предполагает динамичное развитие организации и компетентности ее членов. Информация собирается посредством анализа положения кадровых дел организации.

Особенным, но не широко используемым, инструментом анализа является оценка персонала. Оценка помогает получить информацию о потребности ор-

ганизации в персонале необходимой квалификации, уровне трудового потенциала, психологическом портрете работников, с их достоинствами и профессиональными пробелами, мотивационными потребностями. Полученная информация помогает решать кадровые задачи и обеспечивает условия для эффективного принятия управленческих решений. Эффективная управленческая система невозможна без оценки персонала, которая является ключевым элементом в кадровом менеджменте.

Оценка персонала выступает неотъемлемым инструментом системы управления человеческими ресурсами, и данному вопросу посвящено достаточное количество работ ученых.

Но многие исследователи по-разному интерпретируют значение понятия «оценка персонала» и часто проводят параллели с понятием «аттестация персонала». Это связано схожестью некоторых целей этих понятий

Ключевыми целями оценки выступает: принятие решений о вознаграждении; повышение эффективности работы; мотивация персонала; планирование преемственности и выявление потенциала; формальная оценка неудовлетворительной работы.

В современных условиях, когда формирование стратегии управления человеческими ресурсами полностью перешло в компетенцию предприятий, постановка данной работы применительно к конкретным отраслям экономики приобретает особый практический смысл. Сейчас значительна роль и место человека в социально-экономических системах страны и проблема эффективного управления персоналом находится в кругу внимания многих отечественных ученых и практиков экономистов. Большое теоретическое и практическое значение имеет формирование новой концепции стратегического управления человеческими ресурсами, важной составляющей которой является эффективная оценка труда [1].

Фундаментом системы выступает информация о трудовом потенциале организации, о потребностях в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств каждого работника. Необходимую информацию можно получить только посредством проведения комплексной оценки деятельности персонала. При систематизации оценочных результатов это становится базой для разработки кадровых мероприятий.

Вместе с тем, наблюдается недостаточное ее использование в современной экономической практике организаций. Это связано с вопросами неясности некоторых аспектов оценки персонала и несовершенства методической базы для реализации оценочной процедуры.

Поэтому главная цель – разработка практических рекомендаций по проведению комплексной оценки деятельности персонала для получения объективных оценочных результатов, позволяющих обоснованно принимать эффективные управленческие решения и правильно реализовывать кадровые мероприятия.

В последнее время все большее число ученых и практиков проявляют повышенный интерес к оценке персонала.

Улучшение психологического климата в коллективе – выявление конфликтных личностей, определение совместимости работников, обоснованное распределение ролей членам команды.

Реализация перечисленных кадровых задач осуществляются через кадровые мероприятия, определенная совокупность которых при должной политике предприятия формирует кадровую стратегию. Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации [2].

Наряду с этим, до сих пор не дано четкое разграничение и определение понятий «оценка персонала» и «аттестация», которые часто отождествляются.

Такое переплетение сужает рамки возможностей оценки и поэтому нами разделены эти понятия по следующим аспектам:

- предмету оценки;
- широте решаемых задач;
- объекту оценки;
- периодичности;
- характеру процедуры проведения и последствиям применения результатов.

Значимые практические возможности открываются процессу оценки персонала благодаря учету различий этих понятий, которые отражаются в:

- широте решаемых задач;
- простоте, выраженной и наименьшей трудоемкости в силу отсутствия официальных атрибутов и гибкости, появляющейся из-за отсутствия ограничений на предмет оценки, категории оцениваемых сотрудников и частоту проведения.

Оценка персонала – это процедура по контролю реализации кадровых стратегий, которая связывает элементы системы управления человеческими ресурсами организации, а аттестация – это формальная процедура оценки персонала, которая периодически устанавливает соответствие работника занимаемой позиции в организации.

Посредством описания целей оценки деятельности и механизмов решения кадровых задач с использованием оценочных результатов следует определить место оценки персонала и ее важная роль в системе управления человеческими ресурсами организации.

Оценка деятельности персонала является центральной частью системы кадрового управления, выступает в качестве ключевого инструмента, который обеспечивает индивидуальный и эффективный подход к принятию кадровых и управленческих решений.

Классифицируя все методики оценки персонала можно выделить два основных подхода к содержанию предмета оценки:

- первый подход предполагает оценку работников по результатам труда, так называемым критериальным показателям, которые позволяют оценить уровень положительного участия работников в общей деятельности организации;

– второй подход предполагает оценку работников по профессионально важным качествам, то есть по тем качествам, которые могут оказать сильное влияние на трудовую деятельность работников [3].

Целесообразность комплексного использования этих подходов к процедуре оценки персонала, как по качествам, так и по результатам труда должна быть обоснована анализом задач каждого из подходов, а также учетом их преимуществ и недостатков.

Комплексный подход к оценке деятельности персонала позволяет компенсировать отдельные индивидуальные недостатки, избежать противоречивых оценочных результатов и получить всесторонний и объективный «профессиональный портрет» каждого сотрудника.

Важная и сложная задача процедуры оценки – это формирование комплексной системы критериев для оценки административных работников.

Тщательное теоретическое описание возможного содержания систем критериев на практике не исключает ряд сложностей, связанных с их системным формированием критериев для оценки работников управления. Такие сложности, в первую очередь, обусловлены спецификой труда и неоднородным содержанием труда работников даже одинаковых должностей (требуется адаптация для конкретного департамента с учетом специфики организации).

Формирование системы критериев должно сопровождаться на основе реальной информации о должности, что поможет избежать тех случаев, когда в систему попадают ненужные критерии, способные исказить оценочные результаты, или не учитываются важные критерии, без которых сложно получить полную оценку работников.

Механизм формирования системы критериев отражается в следующей последовательности:

- проводится анализ работ (должностей);
- выявляются выполняемые должностными лицами функциональные обязанности;
- определяются качества, позволяющие работнику компетентно выполнять выявленные должностные обязанности;
- находятся критериальные показатели труда, способные измерить эффективность труда работников в рамках их обязанностей. Полученные таким образом качества и показатели труда будут формировать систему оценочных критериев.

Основные методы оценки деятельности персонала распределяют их по следующим группам: описательные, количественные и комбинированные [4].

Методы, включающие как количественные результаты оценки, так и описательные, позволяют получить более содержательные итоговые оценочные результаты. Также оценочные результаты будут тем полнее и объективнее, чем качественнее и тщательнее разработана система оценочных критериев (качественная система должна обязательно быть комплексной, включать в себя качества работников и показатели труда).

Анализ методов по параметрам комбинированности результатов и комплексности системы критериев позволяет выделить метод «экспертных оценок» как наиболее эффективный при оценивании административных работников.

Следует отметить, что нет универсального метода оценки персонала, дающая решение на все поставленные перед оценкой задачи.

Поэтому, для специфических случаев следует выбирать метод, руководствуясь его ситуационными возможностями. Также рекомендуется практика нескольких методов одновременно, это дает всестороннюю картину работников и исключать противоречивые оценочные результаты.

Анализ «экспертных» методик показывает набор конструктивных особенностей оценочных технологий, позволяющих качественно и эффективно проводить оценку деятельности административного персонала.

К особенно важным особенностям можно отнести:

- проведение анализа работ при разработке системы оценочных критериев;
- оценка значимостей оценочных критериев для формирования требований должности;
- обоснованный подбор экспертов при экспертной оценке труда; оценка работников по критериям и сравнение полученных результатов с требованиями должности;
- обработка оценочных результатов для получения конкретных рекомендаций и информации для решения кадровых задач.

Наличие этих особенностей позволяет получить оценочные результаты, отвечающие общим требованиям к оценке: объективность, надежность, полнота, точность, результативность и др.

Общий оценочный процесс на основе построения логической последовательности использования конструктивных особенностей различных методик включает в себя этапы:

- 1) подготовительный – формирование требований должности;
- 2) организация и проведение оценки персонала;
- 3) сравнение оценок работников с требованиями должности;
- 4) заключительный – обработка оценочной информации, формирование отчетов и рекомендаций.

Предложенный процесс оценки персонала может выступать основой при разработке оценочных методик.

Важным аспектом исследования выступает разработка методики, позволяющая проводить объективную комплексную оценку деятельности персонала и на основе полученных результатов формировать индивидуальные рекомендации сотрудникам и решать кадровые задачи [5].

Особенности оценочных технологий:

1. Способ отбора экспертов для экспертной оценки персонала. Качество результатов экспертной оценки, прежде всего, зависит от правильного подбора экспертов, способных объективно, не занижая и не завышая оценку, оценить работников. Чтобы подобрать таких экспертов предлагается использование социометрической методики, созданной на основе «модульной методики диагностики межличностных конфликтов.

2 Способ получения оценочных результатов, позволяющих определять «силы» и «слабости» профессиональных сторон работников относительно требований конкретной должности; получать общие оценки работников, складывающиеся из отклонений оценок по критериям от требований должности; определять уровни соответствия работников занимаемым должностям. Получение таких результатов стало возможным благодаря формированию требований.

Формирование требований должности заключается в нахождении таких уровней оценочных критериев, которые были бы достаточными для компетентного выполнения работниками своих должностных обязанностей. Такие уровни называются значимостью критерия.

3. С целью повышения уровня использования оценочных результатов, а также повышения практической значимости оценки персонала предлагается обрабатывать оценочные результаты с помощью автоматизированных программных алгоритмов, позволяющих формировать индивидуальные рекомендации работникам и информацию, отражающую существующую ситуацию по кадровой задаче с предложением вариантов ее решения.

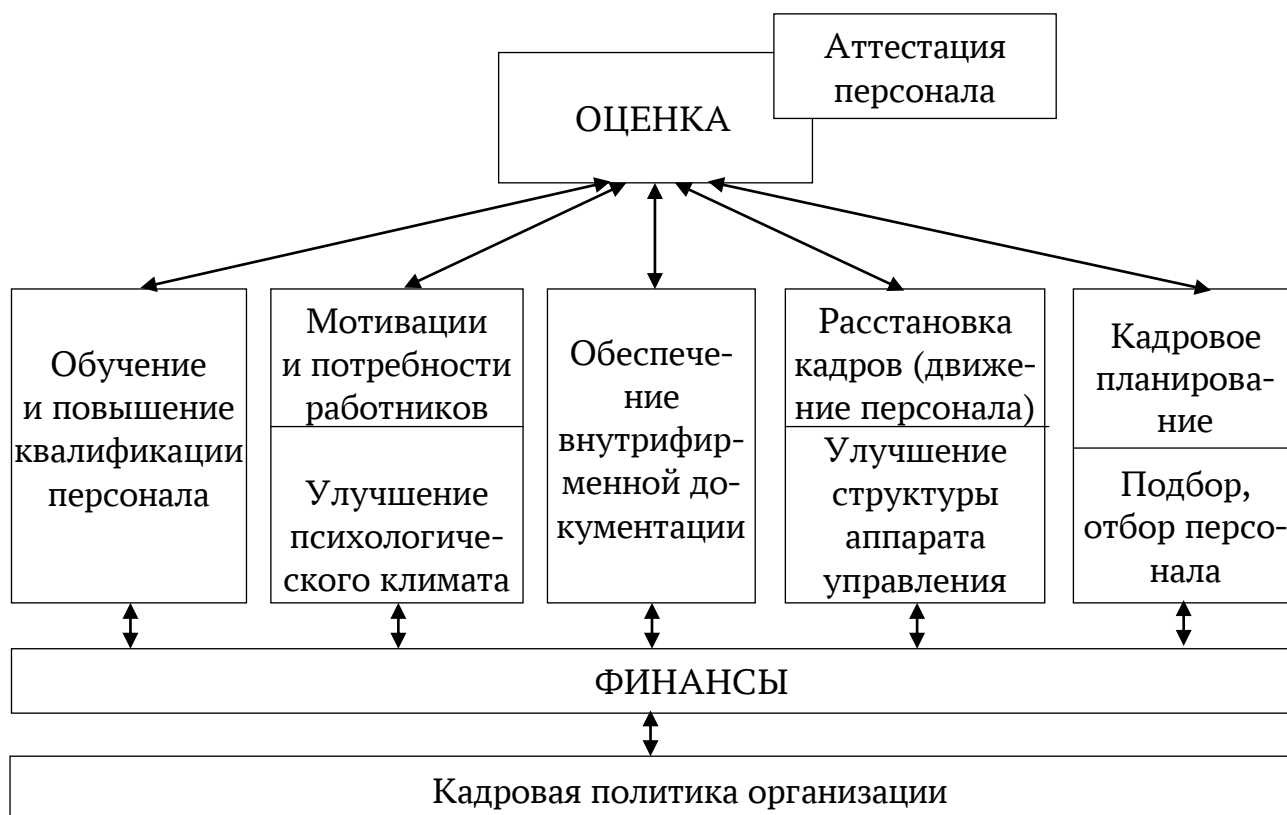


Рисунок 1 – Алгоритм системы управления персоналом

Современные концепции управления позволяют выделить и проанализировать три методических подхода к оценке эффективности деятельности работников управления.

Подход 1. Исходя из того, что результатом труда работника является состояние дел в возглавляемом им коллективе, в качестве критериальных пока-

зателей эффективности управления используются конечные результаты деятельности, такие как технико-экономические, финансовые, производственные, относящиеся к качеству, объему, срокам получения производимых товаров, выполнения заданий. Основные из них: прибыль; рентабельность; объем товарной продукции; объем реализованной продукции; качество продукции; коэффициент экономической эффективности; эффективность и срок окупаемости капитальных вложений; использование основных и оборотных средств. Руководители оцениваются также по результатам внедрения и использования новой техники, темпам освоения новой продукции. Анализируемые параметры свидетельствуют о том, насколько эффективно и с какими издержками руководитель выполняет свою конечную задачу – достигает целей совместной деятельности, получает запланированные результаты. При всей значимости такой оценки она не позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при его индивидуальной оценке, как субъекта труда. Таким образом, особую сложность вызывает задача отнесения доли прироста конкретного показателя деятельности всего коллектива на отдельного работника.

Подход 2. В качестве критериальных показателей выступают результативность, качество, и сложность труда. В качестве таких показателей оценки персонала предлагаются: производительность труда; уровень выполнения должностных обязанностей; темпы роста производительности труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени; качество труда (процент ошибок, брака); уровень автоматизации труда; трудоемкость заданий; коэффициент сложности труда и др. В качестве факторов сложности труда рассматриваются: функции, составляющий содержание труда, разнообразие работ, их повторяемость, комплексность; степень самостоятельности выполнения работ; масштабы и сложность руководства и ответственности, степень новизны в работе и элемент творчества.

Показатели качества, результативности и сложности индивидуального труда руководителей полностью отражают эффективность трудовой деятельности, но не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на результаты деятельности и непосредственно связаны с личным составом организации.

Подход 3. Эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, морально-психологическим климатом в коллективе, то есть больше зависит от форм, методов, стилей работы с персоналом. В качестве показателей, определяющих эффективность работы работников, предлагаются: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень дисциплины в организации; структура персонала и организационная структура предприятия; использование фонда рабочего времени, уровень корпоративной культуры; стиль управления; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; равномерность загрузки персонала; затраты на одного работника, затраты на управление; выполнение плана социальных мероприятий [6].

Рассматривая подходы к оценке результатов труда можно сказать, что каждый показатель, на его величину влияет не один, а несколько факторов: экономических, финансовых, социальных и др. Поэтому, в каждом показателе важно найти долю прироста, которая вызвана деятельностью оцениваемых административных работников, то есть управлением.

Рекомендации персоналу и информация по кадровым задачам получаются при помощи механизма, основные действия которого заключаются в распределении оценок работников по интервалам с заранее прописанными значениями по задаче.

Для того чтобы разработанная методика комплексной оценки персонала обрела завершенность необходимо представить процедуру оценки с рекомендациями по некоторым частным вопросам. Важной задачей процедуры является построение всех оценочных работ в строгой последовательности и закрепление за этими работами ответственных лиц.

Если оценка деятельности персонала осуществляется для аттестации, то необходима специфическая процедура, удовлетворяющая требованиям нормативно-правовых актов.

Перечисленные особенности в совокупности обеспечивают синергетический эффект, который делает программу эффективным инструментом в оценке деятельности административного персонала и в системе управления человеческими ресурсами организации.

Внедрение результатов исследования в деятельность предприятий позволит более качественно проводить оценку персонала и использовать все ее возможности, способствующие активизации кадровой работы и улучшению системы управления в организациях.

Таким образом, оценка деятельности персонала обретает еще большую значимость и приносит реальную пользу, когда процедура проводится по действительно важным оценочным критериям, которые подбираются не интуитивно, а посредством анализа работ или должностных инструкций.

Критерии оценки должны включать в себя как профессионально важные качества работников, так и критериальные показатели труда. Соблюдение данного условия позволяет называть эту систему оценочных критериев комплексной.

Необходимо все оценочные критерии приводить в порядок и взаимозависимость для осуществления математических расчетов. Тогда будет возможно рассчитывать интегральный показатель (общую оценку).

Следует различать несколько взаимосвязанные понятия «важность» критерия и «значимость» критерия.

Важность критерия определяется целесообразностью его применения при оценивании конкретных групп должностных лиц (определяется косвенно через ценность информации о работнике, которую можно получить, применяя этот критерий).

Значимость критерия – это уровень критерия, требуемый должностью, т.е. тот уровень, который является достаточным работнику для компетентного выполнения им своих должностных обязанностей. Для профессионально важных качеств установленные значимости будем называть модельными или эталонными (отражают уровень развитости качества, к которому необходимо стре-

миться работнику), для критериальных показателей – плановыми, нормативными (отражают уровень результата, который следует достичь работнику в заданный период времени) [7].

Оценочные критерии с установленной значимостью формируют требования должности. Совокупность требований должности является моделью должности. Чаще всего, модель должности изображается в виде графика – профиля должности (профиля требований).

Формирование модели должности необходимо для обозначений эталона, с которым следует сравнивать модели специалистов. Модель специалиста – это совокупность оценок работника по критериям. Отражает реальные уровни качеств работников и их фактические результаты труда. Модели специалистов могут быть представлены как описательно – виде делового портрета (характеристики), так и графически – в виде профиля оценок по каждому критерию.

Список использованных источников

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Юрайт, 2024. – 186 с.
2. Романова Ю.Д., Винтова Т.А., Коваль П.Е. Информационные технологии в управлении персоналом. – М.: Юрайт, 2024. – 272 с.
3. Щербаков, А.С. Оценка эффективности использования человеческого капитала и человеческого ресурса в Российской Федерации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – №2. – С. 144.
4. Шубенкова, Е.В. Основные направления развития компетенций в условиях цифровизации / Е.В. Шубенкова, Е.В. Красавина, А.М. Асалиев // в сборнике: трансформация моделей образования: уроки пандемии – материалы IX Всероссийской научно-практической конференции «Плехановский форум преподавателей». – 2021. – С. 294-301.
5. Сопилко, Н.Ю. Особенности управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации предприятия / Н. Ю. Сопилко, В. Г. Орбачева // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 9. – С. 50-52.
6. Секерин, В.Д. Инновационное развитие промышленного предприятия в условиях цифровой экономики: роль человеческого капитала / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова, В.В. Семенова // Экономические науки. – 2023. – № 225. – С. 72-76.
7. Раннев, С.А. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации / С.А. Раннев, Т.В. Алайцева // Международная молодёжная научная конференция "XV королёвские чтения", посвящённая 100-летию со дня рождения Д. И. Козлова: тезисы докладов, Самара, 08 -10 октября 2019 года. Том 2. – Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2019. – С. 719-720.

MODERN METHODS OF PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM DESIGN

O.S. Andreev

*Samara State University of Economics, Department of Economics,
Samara, Russia*

The article discusses modern methods of personnel evaluation, since in modern conditions, scientific interest in personnel evaluation is growing dynamically, but theoretical approach-

es to personnel evaluation *are* not fully developed, there *are* shortcomings in practical evaluation issues, mainly related to *the* imperfection of methodological support *for the* personnel evaluation process. *The* practical value of *the* work lies in defining *an* approach to *the* implementation of research aimed at comprehensive personnel assessments, which can *be* used to obtain objective and *comprehensive* information about the organization's human resources necessary for making informed managerial decisions in the personnel management system.

Keywords: *personnel, human resources, position model, specialist model, evaluation criteria.*

УДК 378.172

МОДЕЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В ВУЗЕ

Д.Д. Андреева, С.В. Абзалова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье представлена теоретическая модель педагогического менеджмента физического воспитания в вузе, включающая целевой, содержательный, организационно-управленческий, оценочно-результативный и корректировочный блоки. Определены организационно-педагогические условия и механизмы реализации модели.

Ключевые слова: *педагогический менеджмент, физическое воспитание, модель управления, организационно-педагогические условия.*

Физическое воспитание в высшем учебном заведении традиционно направлено на укрепление здоровья студентов, развитие физических качеств и формирование компетенций в области здорового образа жизни. Однако существующая практика показывает, что многие студенты относятся к занятиям физической культурой формально, а эффективность управления этим процессом остается недостаточно высокой.

В связи с данной ситуацией особую значимость приобретает педагогический менеджмент – совокупность принципов, методов и организационных механизмов, обеспечивающих целенаправленное управление образовательным процессом.

В научной литературы педагогический менеджмент рассматривается как самостоятельное направление управленческой деятельности в образовании (В.П. Симонов, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова). Применительно к физическому воспитанию к его функциям относятся планирование учебного процесса, организация занятий, мотивация студентов, контроль и диагностика, а также коррекция на основе полученных данных. Особенность педагогического менеджмента в сфере физической культуры заключается в том, что объектом управления является не только учебная деятельность студентов, но и их физическое состояние, здоровье и мотивационная сфера.

Однако педагогический менеджмент – это не просто набор управленческих действий. Его главная особенность в том, что преподаватель имеет дело не с обезличенным учебным потоком, а с живыми людьми, у каждого из которых свой уровень подготовки, состояние здоровья и своё отношение к физической культуре. Традиционные административные методы в данном случае демонстрируют ограниченную эффективность, поскольку не учитывают индивидуальные различия в подготовленности, соматическом статусе и ценностных ориентациях обучающихся. Указанное противоречие обуславливает необходимость разработки управленческой модели, обеспечивающей не формальное выполнение нормативов, а формирование устойчивой вовлеченности в физкультурно-оздоровительную деятельность.

На основе анализа научной литературы можно составить структурную модель педагогического менеджмента физического воспитания, включающая пять взаимосвязанных блоков.

Первый блок – целевой – фиксирует стратегическую установку системы – достижение уровня физической культуры личности, при котором поддержание здоровья и двигательной активности становится осознанной внутренней практикой. В рамках данного блока конкретизируются тактические задачи: сохранение и укрепление здоровья, развитие двигательных качеств, формирование положительного отношения к занятиям и овладение методикой самостоятельных тренировок.

Содержательный блок определяет наполнение образовательного процесса. В его состав входят базовые разделы физической культуры, вариативные модули, формируемые с учетом интересов контингента обучающихся, теоретический компонент, посвященный основам здорового образа жизни и методам самоконтроля, а также контрольно-нормативная база. Вариативность содержания выступает инструментом учета запросов студентов и повышения субъективной значимости занятий.

Организационно-управленческий блок реализуется на трех уровнях. На уровне кафедры осуществляется разработка учебных программ, распределение нагрузки и ресурсное обеспечение. На уровне преподавателя происходит планирование занятий, выбор методов обучения и мотивационных воздействий. На уровне студента предполагается самоорганизация учебной деятельности, в том числе ведение дневника самоконтроля. Эффективное взаимодействие указанных уровней выступает необходимым условием функционирования модели.

Что касается оценочно-результативного блока, то он опирается на систему критериев: текущая успеваемость, динамика физической подготовленности, уровень посещаемости, сформированность мотивации к самостоятельным занятиям и степень удовлетворенности студентов. Для сбора данных используются тестирование, педагогическое наблюдение и анкетирование. Полученная информация поступает в корректировочный блок, обеспечивающий обратную связь. На основе анализа выявленных отклонений – снижения посещаемости, отрицательной динамики показателей, падения интереса – вносятся изменения в содержание, организационные формы или методику преподавания.

Реализация разработанной модели педагогического менеджмента физического воспитания в вузе требует соблюдения комплекса организационно-педагогических условий. К числу основных условий относятся:

1. Диагностика исходного уровня физической подготовки и мотивации студентов на начальном этапе обучения.
2. Использование активных и интерактивных методов обучения, включая круговую тренировку, соревновательный метод и т.д.
3. Внедрение рейтинговой системы оценки.
4. Регулярный мониторинг результатов (2-3 раза в семестр) с последующей коррекцией.

Механизмами реализации модели выступают последовательные организационные действия. На кафедральном уровне разрабатываются и утверждаются скорректированные рабочие программы с включением вариативных модулей, учитывающих запросы студентов. Одновременно организуется повышение квалификации преподавательского состава в области педагогического менеджмента и современных физкультурно-оздоровительных технологий. Для обеспечения контроля эффективности вводится система внутреннего аудита управления физическим воспитанием на основе предложенных критериев. Дополнительно создается открытая информационная среда, позволяющая студентам отслеживать индивидуальную динамику показателей и получать обратную связь от преподавателя. Совокупность перечисленных механизмов обеспечивает переход модели из теоретической конструкции в действующий инструмент управления образовательным процессом.

Таким образом, в результате проведенного теоретического исследования разработана модель педагогического менеджмента физического воспитания в вузе, включающая пять структурных блоков. Определены условия и механизмы её практической реализации. Модель может быть применена кафедрами физического воспитания для повышения эффективности образовательного процесса. Требуется эмпирическая апробация в конкретном вузе.

Список использованных источников

1. Ионин, Г.М. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / Г.М. Ионин, С.В. Абзалова // Студенческий спорт: история, современность и тенденции развития: Материалы III Международной научно-практической конференции по физической культуре, спорту и туризму, Красноярск, 20–21 сентября 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. – С. 279-282. – EDN TYQHBN.
2. Колмогорова, Е.К. Обоснование структурно-функциональной модели организации научно-исследовательской деятельности обучающихся вузов физической культуры / Е.К. Колмогорова, Т.А. Кравчук, Н.В. Колмогорова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2024. – Т. 12, № S2. – С. 209-218. DOI: 10.36028/2308-8826-2024-12-S2-209-218.
3. Максимова, Н.В. Проблемы и перспективы физической культуры в высших учебных заведениях в современных условиях / Н.В. Максимова // Вестник Луганского государственного педагогического университета. Серия 2. Физическое воспитание и спорт. – 2023. – № 1 (98). – С. 43-47.
4. Мухина, Э.В. Концептуальный подход к построению инновационной модели управления магистерской подготовкой в сфере физической культуры на основе образо-

вательно-профессионального менеджмента / Э.В. Мухина, К.Н. Ефременков // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2022. №1 (203). С. 263-267.

5. Штрайх, Л.А. Управление студенческим спортом в вузах: структура, вызовы и перспективы развития / Л.А. Штрайх // Теория и практика общественного развития. 2025. № 6. С. 197–203. <https://doi.org/10.24158/tipor.2025.6.23>.

MODEL OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT OF PHYSICAL EDUCATION AT A UNIVERSITY

D.D. Andreeva, S.V. Abzalova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article presents a theoretical model of pedagogical management of physical education at a university, including target, content-related, organizational-managerial, evaluative-resultative, and corrective components. The organizational and pedagogical conditions as well as the mechanisms for implementing the model are identified.

Keywords: pedagogical management, physical education, management model, organizational and pedagogical conditions

УДК 658.7

ОБЗОР ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

М.Ю. Артамонова, Е.А. Кизь

*Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,
г. Новороссийск, Россия*

В условиях геополитической фрагментации и перехода от логистики «точно в срок» (Just-in-Time) к стратегии «на всякий случай» (Just-in-Case) складская инфраструктура становится ключевым элементом экономической устойчивости. Модернизация складских мощностей сопряжена с комплексом рисков, способных нивелировать экономический эффект от инвестиций.

В настоящей статье представлен обзор основных групп рисков при развитии складского хозяйства: геополитических и макроэкономических, технических и эксплуатационных, регуляторных и управленческих. На основе анализа научных источников и отраслевой аналитики предложены методы минимизации выявленных угроз.

Ключевые слова: геополитика, складская инфраструктура, риски, складское хозяйство, развитие, методы минимизации.

Складская инфраструктура переживает фундаментальную трансформацию. Если на протяжении десятилетий склад рассматривался как центр затрат, работающий по принципу «точно в срок» (Just-in-Time), то геополитические потрясения последних лет привели к смене парадигмы. По данным Института ifo, более 40% промышленных компаний намерены перейти к стратегии «на всякий случай» (Just-in-Case), предполагающей создание буферных запасов.

Эта тенденция усугубляется структурным дефицитом качественных складских площадей. По состоянию на 2024-2025 гг. уровень вакантности на рынках складской недвижимости колеблется в пределах 0,1-1,7% в большинстве регионов, что свидетельствует о критическом дефиците предложения [1].

В современной экономической науке под складской инфраструктурой понимается совокупность материально-технических, технологических, организационных и информационных элементов, обеспечивающих процессы приёма, размещения, хранения, учёта и отгрузки товарно-материальных ценностей [5].

Однако более продуктивным представляется системный подход, согласно которому складская инфраструктура – это не просто здания и стеллажи, а сложная социально-техническая система, интегрированная в цепочки поставок и обеспечивающая трансформацию материальных потоков во времени и пространстве [6].

С точки зрения анализа рисков важно различать типы инфраструктуры:

1. По масштабу и роли в цепи поставок (распределительные центры (РЦ), высокотехнологичные объекты, работающие на массовых потоках, склады временного хранения (СВХ), производственные склады).

2. По степени автоматизации (традиционные, автоматизированные, автономные).

3. По конструктиву (ангарные, капитальные бетонные многотемпературные).

Современные исследования показывают, что расходы на складскую инфраструктуру составляют от 20% до 40% всех логистических издержек компании, а время выполнения заказа напрямую зависит от конфигурации складской сети [7].

Понимание многообразия элементов складской инфраструктуры принципиально важно для последующего обзора рисков. Технические ограничения (например, недостаточная высота потолков или неравномерность пола) напрямую связаны с конструктивными особенностями зданий, а регуляторные риски – с температурными зонами и требованиями к сертификации. Таким образом, любые проекты по модернизации должны начинаться с типологического аудита существующей инфраструктуры. Необходимо уделять внимание работе складской инфраструктуры. Резкий переход с одной стратегии на другую создает давление на операторов и девелоперов, вынуждая их форсировать строительство и модернизацию мощностей без должной проработки рисков (рисунок 1).

Систематизация рисков при совершенствовании складского хозяйства позволяет выделить три крупные группы: макроэкономические и геополитические риски, технические риски модернизации и институционально-операционные риски [3].

Геополитические и макроэкономические риски Процессы глобальной фрагментации торговли ведут к переориентации логистических потоков. Объём торговли, затронутой ограничениями, составляет почти 20% мирового импорта.

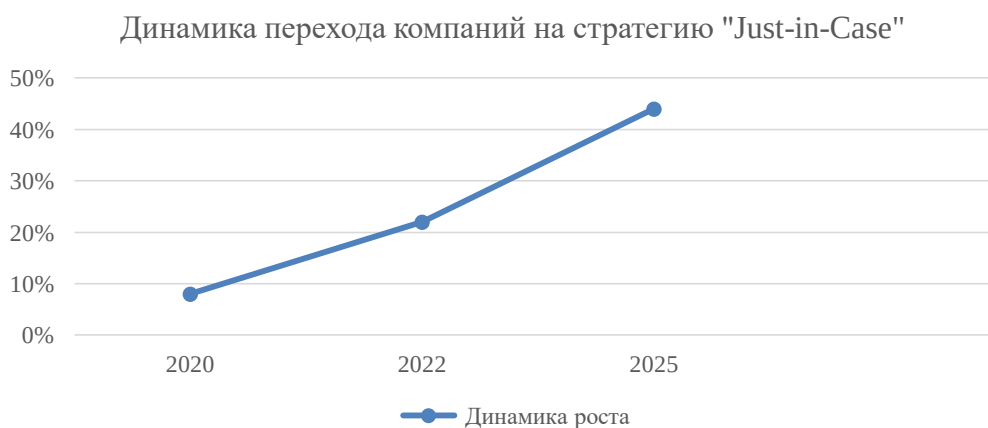


Рисунок 1 – Динамика перехода компаний на стратегию «на всякий случай» (Just-in-Case) за 2020-2025 гг.¹

Это создает риск недоиспользования складских мощностей при переориентации товаропотоков, а также риск удорожания импортного оборудования (стеллажных систем, автоматики) из-за изменения тарифов. Важной проблемой является валютная волатильность. Складские проекты имеют длительный инвестиционный цикл (12-24 месяца), в течение которых колебания курсов могут увеличить смету на 20-30% для проектов с высокой долей импортных компонентов.

Переход к автоматизированным складам сопряжен с высокими техническими рисками. Ключевым вопросом становится выбор между строительством «с нуля» и модернизацией существующих мощностей (Ретрофиттинг). Основные технические ограничения включают:

1. Недостаточная высота потолков и несущая способность полов (для установки многоярусных стеллажей и АТС).
2. Неравномерность пола, приводящая к ошибкам навигации у автономных мобильных роботов (AMR) и авариям.
3. Дефицит электромощностей – автоматизированное оборудование требует апгрейда электросетей, что часто упускается на этапе планирования.

Человеческий фактор и устаревшие технологии остаются значимыми источниками риска. Анализ деятельности крупных ресурсодобывающих компаний России показал, что качество логистического обслуживания на складах, не прошедших модернизацию, характеризуется высоким процентом ошибок (около 2,5% отгружаемых заказов) [2].

Основные операционные риски включают:

1. Консолидация остатков: уплотнение грузов без учета сроков годности ведет к порче продукции.
2. Хищения и недостачи: в условиях низкой автоматизации контроля.
3. Кадровые риски: высокая текучесть и сопротивление персонала внедрению WMS-систем.

¹ Составлен авторами.

В таблице 1 оценим риски при различных стратегиях развития складской инфраструктуры.

Таблица 1 – Оценка рисков при различных стратегиях развития складской инфраструктуры¹

Тип риска	Строительство «с нуля»	Ретрофиттинг (модернизация)
Капитальные затраты	Очень высокие	Умеренные
Эксплуатационные риски	Низкие (новое оборудование)	Высокие (износ, простои)
Время реализации, мес.	18-24	6-12
Технические ограничения	Минимальны	Низкая высота, пол, мощность
Риск остановки бизнеса	Низкий	Высокий (при реконструкции)

Управление рисками при развитии складской инфраструктуры требует комплексного подхода, сочетающего финансовое планирование и технологический аудит. В условиях геополитической неопределенности рекомендуется создание распределенных сетей хранения вместо концентрации запасов в одном мега-хабе.

Это позволяет снизить ущерб от локальных сбоев (блокировка границ, проблемы с транзитом). Использование методов сценарного анализа (оптимистичный, базовый, пессимистичный) позволяет оценить точку безубыточности, которая для складских проектов должна находиться на уровне не выше 65-70% загрузки [4].

Для минимизации технических рисков при модернизации существуют следующие правила: – проведение лазерного сканирования пола и стен для создания цифрового двойника (Digital Twin) перед закупкой AMR-роботов; – анализ энергопотребления с установкой аккумуляторных систем и «умных» зарядных станций, распределяющих нагрузку [4].

Как справедливо отмечают Бутрина А.В. и Будаилов М.Т., наибольшее сопротивление модернизации оказывает средний операционный персонал. Эффективным инструментом является поэтапное внедрение WMS-систем (Warehouse Management System) с параллельным обучением сотрудников и системой мотивации за снижение ошибок [3]. И на рисунке 2 представлен авторский алгоритм управления рисками при модернизации склада.



Рисунок 2 – Алгоритм управления рисками при модернизации склада: от аудита до пост-реализации²

¹ Разработана авторами.

² Разработан авторами.

Совершенствование складской инфраструктуры в текущих условиях объективно необходимо, однако оно сопряжено с рисками качественно нового порядка. Геополитическая нестабильность меняет товаропотоки, ужесточение «зеленых» стандартов требует капитального ремонта старых зданий, а внедрение сложной автоматизации наталкивается на физический износ полов и потолков и сопротивление персонала.

Для успешной реализации проектов девелоперам и логистическим операторам необходимо сместить фокус с экстенсивного наращивания площадей в сторону интеллектуального ретрофиттинга: глубокого технического аудита, поэтапной цифровизации и диверсификации страховых запасов. Только комплексный учет всех групп рисков позволит превратить складскую инфраструктуру в конкурентное преимущество.

Список использованных источников

1. Додорина И.В., Черняев Е.В. Терминально-складская инфраструктура: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 5. – С. 87-100. (дата обращения: 02.06.2026).
2. Евразийский банк развития (ЕАБР). Складская инфраструктура Евразийского региона: возможность десятилетия / под ред. Е. Винокурова. – Алматы: ЕАБР, 2025. – 112 с. (дата обращения: 02.06.2026).
3. Бутрина А.В., Будаилов М.Т. Проблемы современного складского хозяйства ресурсодобывающих предприятий // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3. – С. 378-380. (дата обращения: 03.06.2026).
4. Смирнов М. Риски складской логистики: практика управления // [Электронный ресурс] URL: <https://ir.alfastrah.ru> (дата обращения: 03.06.2026).
5. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика складирования // М.: Юрайт, 2023. – 412 с. (дата обращения: 03.06.2026).
6. Григорьев М.Н., Долгов А.П. Складская инфраструктура в цифровой экономике // Логистика и управление цепями поставок. – 2024. – № 3. – С. 28-41 (дата обращения: 03.06.2026).
7. Антонюк Н.В., Артамонова М.Ю. Методические подходы к управлению грузовыми потоками на складах временного хранения // Сборник статей IX Международной научно-практической конференции: Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. – Пенза. – 2024. – С. 22-26.

AN OVERVIEW OF POSSIBLE RISKS IN IMPROVING WAREHOUSE INFRASTRUCTURE

M.Yu. Artamonova, E.K. Kiz

*Admiral Ushakov Maritime State University,
Novorossiysk, Russia*

In the context of geopolitical fragmentation and the transition from just-in-time logistics to a just-in-case strategy, warehouse infrastructure is becoming a key element of economic sustainability. Modernizing warehouse capacity is associated with a range of risks that can offset the economic impact of investments.

This article provides an overview of the main risk groups in warehouse development: geopolitical and macroeconomic, technical and operational, regulatory, and managerial.

Based on an analysis of scientific sources and industry analytics, methods for minimizing the identified threats are proposed.

Keywords: geopolitics, warehouse infrastructure, risks, warehouse industry, development, mitigation methods.

УДК 338.47

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ЗАДАЧ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ В ТРУДНОДОСТУПНЫЕ РАЙОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Э.В. Асадуллаев

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Статья посвящена анализу перспектив внедрения беспилотных транспортных средств в систему логистического обеспечения труднодоступных районов Российской Федерации. Рассматриваются ключевые предпосылки применения беспилотных технологий, их текущее практическое использование в логистике, а также основные барьеры на пути к их массовому внедрению – технические, правовые, кадровые и финансовые. Делается вывод о том, что нормативно-правовое регулирование остается главным сдерживающим фактором, от скорости адаптации которого во многом зависит дальнейшее развитие беспилотной логистики в отдаленных регионах страны.

Ключевые слова: труднодоступные районы, беспилотные транспортные средства, логистика, региональная и отраслевая экономика.

Труднодоступные регионы нашей страны с одной стороны обладают огромным и при этом слабо реализованным социально-экономическим потенциалом, а с другой – представляют собой территории, чья хозяйственная деятельность и уровень жизни проживающего здесь населения глубоко зависимы от внешнего ресурсного обеспечения из других регионов России (в первую очередь – из-за низкой плотности населения и очагового характера промышленно-хозяйственного освоения территорий) [1].

Поэтому для таких регионов особенно остро стоит вопрос развития транспортно-логистического комплекса. И хотя вопрос о логистическом обеспечении труднодоступных районов России приобретает свою значимость еще с началом активной экспансии страны на Восток в конце XVI – начале XVII века, в настоящее время в условиях протекающих социально-экономических и геополитических процессов он становится еще более актуальным.

Анализируя работы современных отечественных исследователей, посвященных тематике логистического обеспечения труднодоступных районов нашей страны, можно выделить 2 основных подхода.

Первый – консервативный, связанный с аккуратной донастройкой механизмов государственного управления в сфере северного завоза, поддержкой

внутрирегиональных перевозок, изменениями в распределении государственных субсидий и оптимизации классической транспортной сети.

Второй подход (назовем его инновационным), набирающий все большую популярность среди отечественных исследователей, базируется на понимании необходимости качественного перехода от «слепого» государственного инвестирования в убыточную транспортную инфраструктуру классической модели к построению современного транспортно-логистического комплекса на основе новых технологий доставки (беспилотные транспортные средства, дирижабли, умные планирующие блоки и др.) и цифровых инструментов управления цепями поставок.

В условиях возросшего внимания как со стороны научного сообщества, так и со стороны органов государственной власти, бизнеса, населения, все широкое распространение приобретает идея внедрения беспилотных транспортных средств (прежде всего воздушных) в логистическую систему труднодоступных районов Российской Федерации [2].

При этом применение беспилотных транспортных средств в логистике не является совершенно новым подходом: беспилотные технологии уже активно апробируются для решения ряда практических логистических задач (таблица 1).

Таблица 1 – Применение БТС для решения различных задач в логистике

Области применения БТС в логистике	Основные решаемые задачи
Доставка последней мили	Доставка посылок от распределительного центра до конечного получателя
Мониторинг и контроль перевозки грузов	Отслеживание местоположения транспортных средств и грузов в реальном времени, контроль условий перевозки (температура, влажность, целостность упаковки), оперативное информирование о нештатных ситуациях или нарушении маршрута
Инспекция транспортной инфраструктуры	Осмотр дорог, мостов, железнодорожных путей, складских терминалов и портовых сооружений, выявление повреждений, оценка необходимости проведения ремонта, в т.ч. в сложных условиях
Инвентаризация складов	Автоматизированный учет и пересчет товарных позиций на складских стеллажах, сканирование штрих-кодов и RFID-меток, выявление недостатков и ошибок в размещении товаров
Логистика в чрезвычайных ситуациях	Доставка медикаментов, продуктов и средств первой необходимости в зоны стихийных бедствий и аварий, разведка обстановки и оценка масштаба разрушений для планирования спасательных операций
Доставка товаров в труднодоступные районы	Транспортировка грузов в населенные пункты с отсутствующим или осложненным транспортным сообщением, снабжение в условиях сезонной недоступности дорог
Управление внутрискладской логистикой	Перемещение грузов между зонами хранения, упаковки и отгрузки, сортировка товаров, автоматизация погрузочно-разгрузочных операций
Мониторинг и охрана логистических объектов	Контроль периметра складов, терминалов и распределительных центров, выявление несанкционированного доступа и фиксация нарушений в режиме реального времени

Однако, научный и практический интерес в рамках применения беспилотных технологий в различных областях логистики распределен неравномерно и сконцентрирован прежде всего на доставке последней мили, прежде всего из-за высокой экономической значимости и наибольшего потенциала для коммерциализации технологии [3].

Для Российской Федерации, особенно в условиях высокой развитости рынка маркетплейсов, такая тенденция тоже имеет место быть, однако здесь куда более остро, чем в других странах стоит и вопрос логистического обеспечения труднодоступных районов, поскольку значительная часть территории страны характеризуется сложными природно-климатическими условиями, низкой плотностью населения и неразвитой транспортной инфраструктурой, что делает традиционные методы доставки дорогостоящими, нерегулярными или вовсе невозможными на протяжении значительной части года. Важно отметить, что под «труднодоступными» территориями понимаются не только территории Крайнего Севера и Дальнего Востока (которые сегодня в этом контексте находятся в фокусе государственного и муниципального управления), но и вообще все районы и населенный пункты страны без возможности организации социально, экономически и стратегически целесообразной круглогодичной транспортной связи.

Применение беспилотных транспортных средств для задач логистического обеспечения труднодоступных районов представляет собой процесс интеграции автономных технических систем в транспортно-логистическую инфраструктуру региона и их последующую эксплуатацию с целью повышения ее эффективности, доступности и устойчивости в условиях ограниченной транспортной связности территорий. В то же время, данный процесс не предполагает полного замещения существующих видов транспорта, а скорее ориентирован на их интеграцию в единую мультимодальную логистическую систему. Такое внедрение требует не точечного использования отдельных технических средств, а формирование целостной технологической экосистемы, включающей в себя и инфраструктуру, и программно-аппаратные комплексы, и систему нормативно-правовых актов, и кадровую политику.

Предпосылками использования беспилотных транспортных средств для доставки товаров в труднодоступные регионы нашей страны являются:

- экономическая (бюджетная) целесообразность: использование беспилотного транспорта повышает маржинальность перевозок по сравнению с классическими средствами доставки: например, стоимость одного часа полета БПЛА обходится в 2-3 раза ниже стоимости аналогичных воздушных работ с помощью пилотируемых аппаратов [4];

- большой научно-технический задел в области беспилотных технологий: технические решения, активно разрабатываемые и апробированные ВПК, могут быть использованы для гражданского сектора без необходимости их создания с нуля;

- продолжающаяся стремительная деградация «классической» транспортной инфраструктуры Крайнего Севера и Дальнего Востока;

- дефицит рабочей силы на российском рынке труда;
- заинтересованность крупных частных компаний (в т.ч. маркетплейсов) в расширении географии присутствия и снижении затрат на доставку заказов в отдаленных регионах;
- проблемы с реализацией программ разработки отечественных самолетов нового поколения [5].

На практике беспилотные транспортные средства уже демонстрируют успешные результаты при решении логистических задач как в России, так и за рубежом: от срочной доставки медикаментов в Африке компанией Zipline до беспилотного маршрута грузового транспорта Яндекса по трассе М-11. Накопленный опыт позволяет утверждать, что массовое внедрение беспилотных технологий в систему логистического обеспечения труднодоступных районов России – вопрос уже среднесрочной перспективы.

При этом внедрение беспилотных технологий в систему логистического обеспечения труднодоступных районов Российской Федерации может столкнуться с рядом сложностей:

- технического характера: например, необходимость доработки беспилотников для задач дальних грузовых перевозок в сложных климатических условиях, интеграции систем обнаружения и предотвращения столкновений, а также повышение устойчивости бортовой аппаратуры и каналов связи к электромагнитным помехам, низким температурам и неблагоприятным метеословиям;
- правового толка: в целом незавершенность нормативно-правовой базы, регулирующей эксплуатацию беспилотных транспортных средств в нашей стране, отсутствие унифицированных правил интеграции беспилотников в общее воздушное пространство, неурегулированность вопросов ответственности при авариях и инцидентах, а также сертификации новых типов аппаратов и эксплуатантов;
- в сфере подготовки кадров: необходимость подготовки большого количества квалифицированных операторов, инженеров технического обслуживания и специалистов по обработке данных, а также отсутствие устоявшейся системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров под нужды беспилотной логистики;
- финансового характера: необходимость единовременных значительных инвестиций в НИОКР, строительство наземной инфраструктуры, разработке систем безопасности и ПО;
- в области безопасности и конфиденциальности данных: необходимость защиты данных о маршрутах, грузах и инфраструктуре от несанкционированного доступа и кибератак.

По многим из выявленных проблем в настоящее время ведется активная работа по разработке и реализации решений, направленных на их преодоление. При этом именно правовое поле (в особенности в сегодняшних условиях, когда вопросы безопасности воздушного пространства приобретают

повышенную значимость) остается наиболее проблемным звеном, сдерживающим темпы внедрения беспилотных технологий в систему логистического обеспечения труднодоступных районов России. Поэтому дальнейшая динамика развития данной области будет во многом определяться скоростью и качеством адаптации правовой базы к новым реалиям использования беспилотных систем.

Список использованных источников

1. Федотовских, А.В. Особенности разработки и эксплуатации гражданских беспилотных авиационных систем с технологиями искусственного интеллекта в Арктической зоне Российской Федерации: монография / А.В. Федотовских. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 277 с. – ISBN 978-5-4497-1443-5. – EDN KFLVAN.
2. Барыкин, С.Е. Цифровая трансформация в контексте международного экономического взаимодействия в сфере развития Арктики / С.Е. Барыкин, Н.А. Конахина // Конкуренция хозяйственных систем евразийского и западно-европейского типа: Сборник научных статей по итогам VIII международной научной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 169-173. – EDN EVGFYI.
3. Шкарупета, Е.В. Стратегирование развития гражданской отрасли беспилотных летательных аппаратов в целях достижения технологического лидерства России / Е.В. Шкарупета // Организатор производства. – 2024. – Т. 32, № 4. – С. 7-16. – DOI 10.36622/1810-4894.2024.70.16.001. – EDN VTGACN.
4. Матюха, С.В. Беспилотные авиационные системы в грузоперевозках / С.В. Матюха // Транспортное дело России. – 2022. – № 1. – С. 141-143. – DOI 10.52375/20728689_2022_1_141. – EDN SKTLOJ.
5. Евдокимов, Д.Ю. К вопросу о планах по развитию малой авиации в России / Д.Ю. Евдокимов, Ю.Ю. Пономарев, О.И. Голубенко // ЭКО. – 2023. – № 12(594). – С. 71-89. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2023-12-71-89. – EDN RYEHZJ.

PROSPECTS FOR THE USE OF UNMANNED VEHICLES IN CARGO DELIVERY TO REMOTE AREAS OF THE RUSSIAN FEDERATION

E.V. Asadullaev

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
Saint-Petersburg, Russia*

The article examines the prospects for integrating unmanned vehicles into the logistics system of remote areas of the Russian Federation. It analyzes the key prerequisites for adopting unmanned technologies, their current practical applications in logistics, and the main barriers to large-scale implementation – including technical, legal, personnel-related, and financial challenges. The author concludes that the regulatory framework remains the primary constraining factor, and that the pace of its adaptation will largely determine the future development of unmanned logistics in Russia's remote regions.

Keywords: remote areas, unmanned vehicles, logistics, regional and branch economy.

РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА**А.А. Ахметов, Е.С. Куликова***Уральский государственный аграрный университет,
г. Екатеринбург, Россия*

В статье рассматривается роль социальных сетей в продвижении сельского туризма как направления, основанного на природных, культурных и локальных ресурсах сельских территорий. Показано, что цифровые платформы способствуют формированию туристического интереса, повышению узнаваемости объектов, распространению пользовательского контента и укреплению доверия к малым дестинациям. Особое внимание уделено визуальным материалам, отзывам, коротким видеороликам и участию местных жителей в создании цифрового образа территории.

Ключевые слова: *сельский туризм, социальные сети, продвижение, туристический спрос, цифровой маркетинг.*

В условиях роста интереса к внутреннему туризму, коротким поездкам выходного дня, экологичному отдыху и аутентичным форматам досуга сельские территории получают возможность расширять экономическую активность за счет привлечения туристов. При этом значительная часть таких территорий остается недостаточно заметной для потенциальных потребителей из-за слабого информационного присутствия, ограниченных рекламных бюджетов и отсутствия системного маркетингового сопровождения. Социальные сети в данной ситуации становятся доступным и эффективным инструментом продвижения, позволяющим формировать привлекательный образ сельской дестинации, демонстрировать реальные впечатления туристов, распространять визуальный контент и поддерживать прямую коммуникацию с аудиторией. Их значение усиливается тем, что современный потребитель всё чаще принимает решение о поездке под влиянием отзывов, фотографий, коротких видеороликов и рекомендаций в цифровой среде. Поэтому изучение роли социальных сетей в продвижении сельского туризма имеет как научное, так и практическое значение для развития локальных туристических продуктов. И.М. Бестаева и Д.С. Тедеева отмечают, что социальные сети позволяют туристическим организациям оперативно взаимодействовать с аудиторией, демонстрировать услуги и получать обратную связь [4]. В.М. Vieira, А.Р. Borges и Е.Р. Vieira подчёркивают влияние социальных сетей на выбор туристической дестинации, поскольку пользовательский контент, визуальные материалы и рекомендации формируют доверие к месту ещё до фактического посещения [2].

L. Minkun, S. Yun, D. Xiaogui и R. Lili рассматривают туризм как фактор включения жителей в развитие сельских территорий, что позволяет трактовать социальные сети не только как рекламный инструмент, но и как средство вовлечения местного сообщества [5]. Д.А. Петрова и О.Л. Панченко связывают продвижение туристического продукта с повышением узнаваемости, визуализацией преимуществ и расширением коммуникации с потребителями [1]. Т. Ге-

чер обращает внимание на значение новых социальных сетей в продвижении специализированных туристических направлений через инструменты общественных коммуникаций [3].

Сельский туризм отличается от массовых туристических направлений тем, что его ценность связана не только с конкретной услугой, но и с территорией как средой пребывания. Турист выбирает не просто размещение или экскурсию, а возможность соприкоснуться с природой, местной культурой, сельским бытом, гастрономией и более спокойным ритмом жизни. Поэтому продвижение такого продукта требует не формального перечисления услуг, а создания целостного образа поездки. Социальные сети позволяют сделать сельскую территорию видимой для городской аудитории. Через фотографии, короткие видеоролики, сторис, отзывы и геометки формируется первичный интерес к месту. Визуальный контент особенно значим, поскольку сельский туризм во многом продаёт атмосферу: пейзажи, фермерские хозяйства, ремесленные практики, локальные продукты, сезонные праздники, прогулки и семейный отдых. Чем убедительнее показан опыт пребывания, тем ниже неопределённость потенциального туриста.

Важную роль играет пользовательский контент. Фотографии гостей, комментарии, отметки в социальных сетях и личные рекомендации воспринимаются как более достоверные, чем официальная реклама. Для сельских территорий это имеет особое значение, поскольку потребители часто сомневаются в уровне сервиса, транспортной доступности и качестве организации отдыха. Реальные отзывы помогают снизить барьер недоверия и стимулируют переход от интереса к бронированию. Социальные сети также способствуют вовлечению местных жителей в продвижение территории. Фермеры, владельцы гостевых домов, экскурсоводы, мастера народных промыслов и организаторы событий могут самостоятельно создавать контент, показывая сельский туризм изнутри. Такая коммуникация делает образ территории более живым и достоверным. Кроме того, она помогает продвигать не только туристические услуги, но и местные продукты: фермерскую еду, сувениры, ремесленные изделия, гастрономические наборы.

Эффективное продвижение сельского туризма в социальных сетях должно быть системным. Недостаточно нерегулярно публиковать красивые фотографии. Необходимы понятное позиционирование, календарь публикаций, описание маршрутов, информация о ценах и доступности, работа с отзывами, продвижение событий и анализ реакции аудитории. Для разных сегментов следует использовать разные акценты: для семей с детьми – безопасность и досуг, для молодёжи – визуальность и необычный опыт, для старшей аудитории – спокойствие, комфорт и оздоровительный эффект.

При этом важно избегать чрезмерной идеализации. Если цифровой образ не соответствует реальному качеству сервиса, положительный эффект продвижения быстро сменяется разочарованием и негативными отзывами. Поэтому социальные сети должны не подменять развитие туристического продукта, а сопровождать его. Их задача состоит в том, чтобы честно и привлекательно представить реальные преимущества сельской территории.

Социальные сети становятся важным инструментом продвижения сельского туризма, поскольку позволяют формировать интерес к малым территориям, усиливать доверие к туристическому продукту и вовлекать местное сообщество в развитие дестинации. Их значение выходит за пределы рекламы: они создают цифровой образ места, помогают объяснить содержание поездки и делают локальные ресурсы доступными для широкой аудитории. Для сельских территорий социальные сети особенно важны из-за ограниченности традиционных маркетинговых ресурсов. При грамотном использовании они позволяют продвигать маршруты, события, фермерские хозяйства, гостевые дома, ремесленные практики и локальную гастрономию. Наиболее эффективной является модель, при которой визуальный контент, отзывы туристов, рассказы местных жителей и практическая информация объединяются в единую коммуникационную стратегию.

Следовательно, социальные сети следует рассматривать как элемент маркетингового управления сельским туризмом. Их системное применение способствует росту узнаваемости сельских территорий, повышению туристического спроса и усилению социально-экономического эффекта от использования локальных ресурсов.

Список использованных источников

1. Петрова, Д.А. Роль социальных сетей в продвижении туристического продукта / Д.А. Петрова, О.Л. Панченко // Казанский вестник молодых учёных. – 2021. – Т. 5, № 1. – С. 130-135. – EDN OSUTRW.
2. Vieira, B.M. The role of social networks for decision-making about tourism destinations / B.M. Vieira, A.P. Borges, E.P. Vieira // International Journal of Internet Marketing and Advertising. – 2023. – Vol. 18, No. 1. – P. 1. – DOI 10.1504/ijima.2023.128148. – EDN DBPRLU.
3. Гечер, Т. Продвижение оздоровительного туризма в новых социальных сетях в рамках связей с общественностью / Т. Гечер // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2022. – № 1. – С. 305-311. – EDN VGNBBV.
4. Бестаева, И.М. Социальные сети как способ продвижения туристических услуг / И.М. Бестаева, Д.С. Тедеева // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2023. – № 6(133). – С. 90-92. – DOI 10.18522/1997-2377-2023-133-6-90-92. – EDN EDEYBC.
5. Paths of tourism promoting residents' participation in rural governance from the perspective of social network reconstruction / L. Minkun, S. Yun, D. Xiaogui, R. Lili // Progress in Geography. – 2024. – Vol. 43, No. 3. – P. 545-560. – DOI 10.18306/dlkxjz.2024.03.010. – EDN WPJJSQ.

THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN PROMOTING RURAL TOURISM

A.A. Akhmetov, E.S. Kulikova

*Ural State Agrarian University,
Yekaterinburg, Russia*

This article defines the role of social media in promoting agricultural tourism as a trend driven by change and cultural and local factors. It is shown that digital media contribute to

generating tourist interest, increasing recognition of destinations, disseminating user-generated content, and fostering lasting trust in small destinations. Particular attention is paid to visual materials, reviews, short videos, and local residents in creating destination styles.

Keywords: rural tourism, social networks, promotion, tourist demand, digital marketing.

УДК 659.1:004.9

ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОГО ШУМА В ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЕ НА КОГНИТИВНУЮ НАГРУЗКУ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАПОМИНАНИЯ БРЕНДА

Д.А. Барабанова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен визуального шума в цифровой рекламе как фактор, дестабилизирующий процессы восприятия и когнитивной обработки информации. На основе анализа современных эмпирических исследований автором обосновывается парадоксальное влияние избыточной визуальной эстетики на снижение эффективности запоминания бренда.

Ключевые слова: визуальный шум, цифровая реклама, когнитивная нагрузка, запоминание бренда, внимание.

Современное цифровое пространство перенасыщено визуальными стимулами, и реклама в этом контексте становится не просто инструментом информирования, но и одним из главных источников сенсорного стресса. Разработчики креативных концепций нередко стремятся вместить в один рекламный баннер или короткий видеоролик максимум деталей: яркие цвета, движущиеся элементы, текстовые блоки, анимированные логотипы и призывы к действию. Однако за стремлением к броскости часто скрывается обратный эффект – создание так называемого визуального шума. Под этим термином в когнитивной психологии понимается избыточная, структурно неорганизованная или конфликтующая визуальная информация, которая не несёт смысловой нагрузки, но требует ресурсов внимания для её подавления. Влияние такого шума на когнитивную нагрузку и последующее запоминание бренда представляет собой сложную и неоднозначную проблему, решение которой лежит на стыке нейромаркетинга, визуальной перцепции и поведенческой экономики [1].

Прежде всего, необходимо разобраться, как визуальный шум физиологически увеличивает когнитивную нагрузку. Человеческий мозг обладает ограниченной пропускной способностью систем обработки информации. Когда пользователь сталкивается с рекламным сообщением, его зрительная кора и теменные области, отвечающие за внимание, вынуждены выполнять дополнительную работу по сегрегации фигуры и фона. Если в рекламе присутствует

¹ Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков Е.А. Андреева.

множество нерелевантных визуальных элементов – декоративные текстуры, повторяющиеся геометрические узоры, хаотичное движение или чрезмерная цветовая насыщенность без семантической иерархии – мозг тратит значительную долю вычислительных ресурсов на фильтрацию помех. Исследования с использованием методов айтрекинга показывают, что при просмотре «зашумлённых» рекламных материалов количество саккад (быстрых движений глаз) возрастает на 30–40% по сравнению с лаконичными вариантами, тогда как продолжительность фиксации на ключевом элементе – логотипе или названии бренда – сокращается более чем вдвое. Это прямое свидетельство того, что когнитивная нагрузка в условиях визуального шума перераспределяется с обработки содержания на ориентацию в пространстве стимулов [2].

Важным следствием повышенной когнитивной нагрузки становится снижение эффективности кодирования информации в долговременную память. Процесс запоминания бренда включает три этапа: кодирование (перцептивное знакомство), консолидацию и извлечение. Визуальный шум негативно влияет именно на первый этап, поскольку внимание, необходимое для глубокой, осмысленной обработки стимула, рассеивается по множеству малозначимых объектов. Экспериментальные данные свидетельствуют о том, что испытуемые, которым демонстрировали рекламные баннеры с высокой визуальной сложностью (более 7–8 независимых графических элементов), спустя час могли правильно узнать бренд лишь в 22% случаев, тогда как при показе минималистичных вариантов с чётким визуальным якорем этот показатель достигал 64%. Парадокс заключается в том, что избыточная креативность, направленная на привлечение внимания, часто приводит к прямо противоположному результату: потребитель помнит яркие движущиеся элементы, но не может воспроизвести название компании или категорию продукта. Это явление получило название «эффект засвеченного сигнала» – когда шум настолько силён, что полезный сигнал (идентичность бренда) теряется в его потоке [3].

Не менее значимым является влияние визуального шума на формирование ассоциативных связей и эмоционального отношения к бренду. Когнитивная нагрузка выше оптимального уровня вызывает у пользователя состояние фрустрации и подсознательного желания быстрее завершить взаимодействие с раздражителем. В цифровой среде это выражается в росте показателя отказов (bounce rate) и снижении времени контакта с рекламой. Если реклама воспринимается как «тяжёлая» или «утомительная для глаз», мозг формирует защитную реакцию избегания, которая затем проецируется и на сам бренд. Примечательно, что этот эффект работает даже в тех случаях, когда содержание рекламы изначально было интересно пользователю. Лабораторные замеры кожно-гальванической реакции показывают, что при просмотре визуально перегруженных рекламных роликов уровень психоэмоционального напряжения возрастает на 50–60% по сравнению с контрольными образцами, что субъективно воспринимается не как вовлечённость, а как дискомфорт.

Однако было бы ошибочно утверждать, что любой визуальный шум однозначно вреден. Здесь вступает в силу прагматический компромисс между привлечением внимания и когнитивной перегрузкой. В условиях жёсткой конку-

ренции за взгляд потребителя, особенно в ленте социальных сетей или при пролистывании веб-страниц, некоторый уровень визуальной интенсивности необходим для того, чтобы реклама вообще была замечена. Задача заключается в том, чтобы управлять типом и расположением шума, а не его количеством. Эффективные стратегии включают: иерархическое масштабирование (ключевой элемент – бренд – должен быть самым крупным и контрастным), использование направленного движения (акцент на управляемой анимации, а не хаотичном мелькании) и тактическое применение пустого пространства. Последний фактор особенно важен: негативное пространство (пустые области) действует как когнитивный «клапан», снижая общую нагрузку и позволяя мозгу дифференцировать важные и второстепенные сигналы. Исследования подтверждают, что добавление всего 20–30% свободного пространства к визуально сложному макету увеличивает запоминаемость бренда в среднем на 45%, поскольку снижается мета-усилие по обработке информации [4].

В практическом аспекте это означает, что маркетологи и дизайнеры должны пересмотреть критерии оценки эффективности рекламных макетов. Традиционные метрики, такие как CTR (кликабельность), могут вводить в заблуждение, поскольку клик – это реакция на новизну или раздражитель, а не показатель когнитивной обработки бренда. Более надёжными индикаторами являются показатели *post-view recognition* (отсроченное узнавание) и измерение когнитивной нагрузки с помощью вторичных задач, которые в полевых условиях могут быть заменены простыми опросами о субъективной лёгкости обработки рекламы. Компании, уже внедряющие эти принципы – Apple в своей цифровой дисплейной рекламе, Dropbox или Miro – сознательно минимизируют визуальный шум, оставляя на баннере не более двух-трёх элементов, что парадоксальным образом повышает как вовлечённость, так и ассоциативную память [5]. Таким образом, влияние визуального шума в цифровой рекламе на когнитивную нагрузку и запоминание бренда носит не линейный, а колоколообразный характер. При низком уровне шума реклама остаётся незамеченной; при оптимальном – достигается максимальная эффективность запоминания; при высоком – наступает когнитивное насыщение и вытеснение ключевой информации. Современные цифровые форматы, особенно в мобильной среде с её ограниченными размерами экрана и кратковременным вниманием пользователя, делают проблему визуального шума критически значимой. Будущее эффективной цифровой рекламы – не в наращивании визуальной сложности, а в интеллектуальном редукционизме, где каждый пиксель работает на идентичность бренда, а не конкурирует с ней. Только такой подход позволяет превратить рекламное сообщение из источника стресса в точку когнитивной лёгкости и, как следствие, устойчивого запоминания.

Список использованных источников

1. Горячева А.А. Влияние социальных сетей на визуальный язык современного дизайна // Парадигма. – 2025. – №10-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnyh-setey-na-vizualnyy-yazyk-sovremennogo-dizayna> (дата обращения: 04.06.2026).
2. Кисляк А.А. Короткое видео на российских платформах: трансформация телевизионного контента в VK Видео, Яндекс Видео и RuTube // Литера. – 2025. – №6. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/korotkoe-video-na-rossiyskih-platformah-transformatsiya-televizionnogo-kontenta-v-vk-video-yandeks-video-i-rutube> (дата обращения: 04.06.2026).

3. Сабырзанов Р.Р., Сафиуллина Ф.Р. Эволюция вирусного маркетинга: от устной передачи к алгоритмам tiktok и reels // Вестник науки. – 2025. – № 6(87). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-virusnogo-marketinga-ot-ustnoy-peredachi-k-algoritmam-tiktok-i-reels> (дата обращения: 04.06.2026).

4. Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. Реклама как сложный психологический механизм влияния на формирование потребительских стереотипов и установок // ЭПП. – 2025. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reklama-kak-slozhnyy-psihologicheskiy-mehanizm-vliyaniya-na-formirovanie-potrebitelskih-stereotipov-i-ustanovok> (дата обращения: 04.06.2026).

5. Зайцева А.Ф. Эстетические ожидания потребителей в системе рекламных коммуникаций // Вестник МГУКИ. – 2015. – № 2(64). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esteticheskie-ozhidaniya-potrebiteley-v-sisteme-reklamnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 04.06.2026).

THE INFLUENCE OF VISUAL NOISE IN DIGITAL ADVERTISING ON COGNITIVE LOAD AND BRAND MEMORIZATION EFFICIENCY

D.A. Barabanova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of visual noise in digital advertising as a factor destabilizing the processes of perception and cognitive processing of information. Based on the analysis of modern empirical research, the author substantiates the paradoxical effect of excessive visual aesthetics on reducing the effectiveness of brand memorization.

Keywords: visual noise, digital advertising, cognitive load, brand memorization, attention.

УДК 338.24

ДРАЙВЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА В ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Е.С. Бардинова, И.Н. Игotti

*Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова,
г.Санкт-Петербург, Россия*

В статье обусловлена актуальность повышения стоимости бизнеса деревообрабатывающих предприятий в современных условиях, а именно перестройки рыночных отношений и цифровизации экономики РФ. Предприятиям необходимо не только сохранить свою устойчивость, но и находить инновационные пути роста для повышения инвестиционной привлекательности. Выделены ключевые факторы роста деревообрабатывающих предприятий. Особое значение уделено корпоративной

¹ Scientific supervisor: Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages E.A. Andreeva.

социальной ответственности (КСО), которая будет также способствовать повышению ценности предприятия. Используемые методы исследования: метод анализа, синтеза, обобщения, систематизации, группировки.

Ключевые слова: стоимость бизнеса, деревообрабатывающие предприятия, корпоративная социальная ответственность, драйверы, цифровизация экономики, стратегия.

Процесс совершенствования и расширения рыночно-экономических взаимоотношений и цифровизации экономики на территории Российской Федерации стали детерминантом значительных преобразований в плане политико-юридического, экономического и социального положения хозяйственных субъектов. В подобной среде отечественные деревообрабатывающие предприятия вынуждены были столкнуться с крайне трудоемкими задачами, которые, в первую очередь, имеют связь с самой возможностью их функционирования в кризисных обстоятельствах, а также с потребностью в осуществлении структурных изменений и формировании такого потенциала, который представляется достаточным для устойчивого и эффективного развития, расширения.

Новый виток технологического прогресса, связанный с цифровизацией всех отраслей экономики и соответствующим развитием производства товаров и оказания услуг, приводит компании к дилемме выбора: повышать свою стоимость при действующей товарной составляющей рынков или пойти по пути цифровой трансформации рынков и сформировать новые модели потребления, основанные на информационной составляющей и развитии услуг.

В связи с этим можно выделить следующие драйверы повышения стоимости бизнеса на деревообрабатывающих предприятиях [1]:

1. Рыночные сегменты, где производится эта разновидность деятельности производственного характера, перенасыщаются, либо, наоборот, отмечается существенное сокращение уровня спроса на продукцию из-за того, что она пребывает на этапе «отмирания».

2. Существующий бизнес обеспечивает превышающее запросы поступление массы денежных средств, которые возможно прибыльно инвестировать в иные области функционирования коммерческой организации.

3. Вновь избранное бизнес-направление способно стать причиной появления эффекта синергии, к примеру, благодаря более эффективному и оптимальному применению технологического оснащения, сырьевых ресурсов, деталей и пр.; положения антимонопольного права воспрепятствуют последующее развитие деятельности в этой отрасли.

4. Благодаря оптимизации (уменьшению) издержек в части налогообложения.

5. Благодаря упрощению и ускорению выхода на сбытовые рынки международного уровня.

6. Благодаря привлечению кадров с более высоким профессиональным и квалификационным уровнем, либо, благодаря более эффективному использованию возможностей уже существующих кадровых ресурсов.

7. Реализация внедрения цифровых систем управления бизнесом позволит повысить прозрачность бизнес-процессов и свести к минимуму риски.

8. Корпоративная социальная ответственность учитывает наряду с управленческими элементами экологические и социальные факторы, что позволит повысить инвестиционную привлекательность бизнеса.

Одним из ключевых факторов повышения стоимости бизнеса деревообрабатывающих предприятий является использование корпоративной социальной ответственности.

Современным деревообрабатывающим предприятиям необходимо сознательно для себя определить и в дальнейшем следовать корпоративной социальной ответственности (КСО). Данная стратегия выигрышно определяет и позиционирует имидж компании. Также социальная ответственность положительно влияет на ее финансовые показатели. Потребители, особенно в последнее время, все более пристально начинают оценивать продавцов. Потребители более лояльно для себя рассматривают компании, которые умеют не только предложить качественные товары на рынок, но и ответственно относятся к последствиям своей бизнес-деятельности в социуме [3].

Существуют явления, которые спровоцированы крупными и более мелкими компаниями. Данные компании при ведении своего бизнеса не учитывают долгосрочных перспектив и соответственно долгосрочных последствий своей бизнес-деятельности.

Под ней стоит отметить добровольный вклад в решение социальных, экономических или экологических проблем, за счет финансовых средств компании. Выполнение каких-либо обязательств перед обществом не регламентируется законодательством и становится личным делом руководства компании. Чем больше компания старается использовать и внедрять в свою деятельность стандарты КСО, тем более лояльно к ней относятся клиенты [5].

Современным деревообрабатывающим предприятиям в условиях цифровой экономики, безусловно, необходимо заняться внедрением КСО. Данное нововведение, в отличие от линейного подхода компании по принципу – мы жертвуем детским садам и нуждающимся организациям и поэтому у нас все хорошо, должно перейти в структурную сферу отображения своей социальной ответственности. Подход, который базируется на стратегической составляющей и определяет те направления компании в части социальной ответственности, которые необходимо развивать, вкладываются ресурсы в развитие своего потенциала очень положительно в долгосрочной перспективе отразят взаимосвязь и положение не только в бизнес-сообществе, но и позицию страны в целом.

Данная позиция компании, за счет участия в организации спортивных мероприятий, учебного процесса, поддержки детских и юношеских учреждений позволит создать тот социальный слой, который в дальнейшем сможет проводить правильные решения в социальной, культурной и научных области, а также положительно влияет на развитие экономики страны [4].

Современным деревообрабатывающим предприятиям в своей деятельности необходимо обозначить приоритеты на развитие «зеленой» линейки продукции, то есть в обязательном порядке обратить внимание на:

- технологичность своих производственных процессов, для увеличения надежности продукции, сокращение углеродного следа, а также уменьшения

потребления электроэнергии, возможно разработка проектов по переходу на энергию солнца или ветра;

- улучшение качества жизни своих сотрудников в части не только правильного подхода по оплате труда в «белую», что и так существует на предприятии. Также необходимо развивать деятельность по постоянному, именно постоянному обучению сотрудников компании. Данная структурная схема позволить более качественно и эффективно проводить в жизнь так необходимые компании изменения;

- необходимо создать прозрачную и эффективную систему премирования сотрудников компании, что позволит достигать необходимых финансовых, валовых показателей за более короткие промежутки времени, с учетом мотивационной составляющей;

- необходимо участие в общественной жизни, в части социума, что было отражено выше (организация субботников, строительство развивающих центров или создание и поддержание спортивных направлений развития подрастающего поколения, благотворительность).

Конечно, на первоначальном этапе невозможно единовременно принять все вышеуказанные направления к применению, поэтому так необходимо расставить приоритеты по значимости и что самое главное рассмотреть стратегию развития КСО в компании, составив план вхождения в социальный пласт с учетом предпочтения со стороны собственника, географического положения компании и ее контрагентов, а также возможности реализации параллельно с имеющимися стратегическими проектами [2].

Безусловно, порой, руководство компании недооценивает необходимость внедрения КСО. Данный факт кажется не эффективным, поскольку не несет за собой явного финансового влияния, но с учетом времени, стоит отметить, что те компании, которые внедрились и внедряют у себя КСО, имеют благоприятную почву, как в целостной структуре своей организации, так и репутационную составляющую, которая, безусловно, подчеркивает статусность данного игрока рынка.

Таким образом, КСО выступает не просто этическим выбором, но и фундаментальным инструментом (драйвером), который при профессиональной реализации будет способствовать стабильному росту стоимости бизнеса в перспективе.

Список использованных источников

1. Перспективные направления бизнеса в лесной промышленности // Журнал «Лесной комплекс», – URL: <https://forestcomplex.ru/forestry/perspektivnye-napravleniya-biznesa-v-lesnoj-promyshlennosti/> (дата обращения: 09.06.2026).

2. Волошин Д.А. Корпоративная социальная ответственность и ее влияние на долгосрочные результаты бизнеса / Д.А. Волошин // Cyberleninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-i-ee-vliyanie-na-dolgosrochnye-rezultaty-biznesa> (дата обращения: 09.06.2026).

3. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / под редакцией В.Я. Горфинкеля, Н.В. Родионовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 490 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14561-8. – Текст:

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583072> (дата обращения: 10.06.2026).

4. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. – 5-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 248 с. – ISBN 978-5-394-05430-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082986> (дата обращения: 10.06.2026).

5. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий в моногородах: монография / Н.Р. Кельчевская, И.С. Пельмская. – М.: Первое экономическое издательство, 2020 – 162 с.

BUSINESS VALUE INCREASE DRIVERS IN THE WOODWORKING INDUSTRY

E.S. Bardinova, I.N. Igotti

*Saint-Petersburg State Forestry University named after S.M. Kirov,
Saint-Petersburg, Russia*

The article highlights the relevance of increasing the value of woodworking enterprises in today's conditions, namely, the restructuring of market relations and the digitalization of the Russian economy. Woodworking enterprises need to not only maintain their stability but also find innovative ways to grow and increase their investment attractiveness. The article identifies key factors that contribute to the growth of woodworking enterprises. Special attention is given to corporate social responsibility (CSR), which can also enhance the value of an enterprise. The research methods used include analysis, synthesis, generalization, systematization, and grouping.

Keywords: *business value, woodworking enterprises, corporate social responsibility, drivers, digitalization of the economy, strategy.*

УДК 657.6:336.7

АУДИТ И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОЗРАЧНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И ПОДХОДЫ

Э.М. Белова, Р.Р. Дыганова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Эта статья посвящена роли аудита в обеспечении прозрачности финансовой отчетности. Рассмотрены теоретические основы аудита, его цели, принципы и правовые положения. Уделяйте особое внимание выявлению и предотвращению искажений в финансовой информации и используйте методы, основанные на оценке рисков, и цифровые технологии в аудиторской практике. Анализ современных вызовов и перспектив развития аудита позволяет подчеркнуть стратегическую важность повышения доверия пользователей и экономической и экологической устойчивости.

Ключевые слова: *аудит, финансовая отчетность, прозрачность, достоверность, риск-ориентированный подход, внутренний и внешний аудит, цифровые технологии, финансовые нарушения.*

В современной экономике прозрачность финансовой отчетности является ключевым элементом доверия инвесторов, кредиторов и других заинтересованных пользователей. Финансовые и бизнес-процессы независимо оценивают и проводят аудит информации о надежности организации, чтобы повысить прозрачность центральной роли [1].

Теоретические основы аудита включают в себя понимание его сущности, целей и принципов. Аудит – это систематическая проверка финансовой отчетности и хозяйственных операций с целью обеспечения соответствия установленным нормам и стандартам. Основной целью аудита является обеспечение достоверности информации, выявление финансовых нарушений и повышение доверия пользователей к финансовой отчетности [2]. Принципы аудита – объективность, независимость, профессиональная компетентность и конфиденциальность – формируют основу для эффективного внедрения аудиторских процедур и создания систем управления, включая международные стандарты аудита и национальное законодательство.

Существует несколько видов аудита, каждый из которых имеет свои особенности. Финансовый аудит предназначен для проверки достоверности финансовой отчетности, бизнес-аудит – это оценка эффективности методов и бизнес-процессов, а аудит соответствия – это проверка внутренних и внешних условий. В этом случае аудит предмета обычно проводится при описании бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, набора финансовых отчетов и т.д. Решения принимаются на основе ясности, адекватности, надежности и прозрачности суждений о сопоставимости финансовой отчетности и информации о пользователях. Качественные характеристики [3].

Важной целью аудита является выявление и предотвращение ложных срабатываний в финансовой отчетности, вызванных ошибками, мошенничеством или несоблюдением стандартов. Аудит помогает обеспечить достоверность и объективность информации, выявить потенциальные финансовые нарушения и укрепить доверие инвесторов, кредиторов и регулирующих органов к организации [4]. Таким образом, аудит является инструментом повышения прозрачности и достоверности финансовой информации и играет стратегическую роль в корпоративном управлении.

Для достижения целей аудита были приняты различные методы. Особое место занимает риск-ориентированный подход, который концентрирует усилия аудиторов на наиболее важных и потенциально опасных аспектах деятельности организации. Процедуры внутреннего и внешнего аудита включают сбор и проверку документов, операционное тестирование, анализа и оценку систем внутреннего контроля. Современные цифровые технологии, такие как автоматизированные системы учета, инструменты для анализа больших объемов данных и профессиональное программное обеспечение, позволяют значительно повысить эффективность аудита и снизить вероятность ошибок [5].

Развитие аудиторской практики сталкивается со многими трудностями и непростыми вызовами. Это включает ускорение перехода к цифровым технологиям, усложнение финансовых продуктов, повышение требований к прозрачно-

сти и усиление надзора со стороны регулирующих органов [6]. В то же время перспективы развития включают внедрение новых технологий, совершенствование стандартов аудита, повышение квалификации и разработку комплексных методов оценки рисков.

Таким образом, аудит является важной частью корпоративного управления и системы финансового менеджмента. Это обеспечивает достоверность финансовой отчетности, выявляет и предотвращает нарушения, повышает доверие заинтересованных пользователей и помогает создать прозрачную и устойчивую экономическую среду. Используя методы, основанные на оценке рисков, современные цифровые инструменты и соблюдая принципы аудита, организации могут повысить качество отчетности и укрепить свою репутацию на рынке.

В заключении следует подчеркнуть, что роль аудита в обеспечении прозрачности финансовой отчетности не ограничивается механическим подтверждением данных. Он выполняет стратегические функции, поддерживая доверие к экономической информации, снижая риск финансовых нарушений и создавая условия для устойчивого развития бизнеса в современных условиях.

Список использованных источников

1. Аудит финансовой прозрачности компаний [Электронный ресурс] // E-Hlista. – URL: <https://ehlista.ecvdo.ru/states/kakuyu-rol-igraet-auditor-v-obespechenii-finansovoj-prozrachnosti-kompanij> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Руднева, Е. Аудиторская проверка: задачи и виды аудита, этапы проведения аудиторской проверки [Электронный ресурс] / Е. Руднева // Банки.ру. – URL: https://www.banki.ru/wikibank/auditorskaya_proverka/ (дата обращения: 16.02.2026).
3. Зачем нужен аудит бухгалтерской отчетности [Электронный ресурс] // msk.sapelkin.ru. – URL: <https://msk.sapelkin.ru/blog/zachem-nuzhen-audit-bukhgalterskoy-otchetnosti/> (дата обращения: 16.02.2026).
4. Финансовый аудит: что это такое, цели, этапы и влияние на бизнес [Электронный ресурс] // InvestFuture. – URL: <https://investfuture.ru/articles/finansoviy-audit> (дата обращения: 16.02.2026).
5. Общие положения аудита [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс. – СПб., 2021. – 18 с. – URL: https://finbiz.spb.ru/wp-content/uploads/2022/03/general_4_21.pdf (дата обращения: 16.02.2026).
6. Вахрушева, А.А. Внедрение процессного управления в аудиторской деятельности в рамках цифровой трансформации: выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) / А.А. Вахрушева; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2025. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/147575/1/m_th_a.a.vakhrusheva_2025.pdf (дата обращения: 16.02.2026).

AUDIT AND ITS ROLE IN ENSURING THE TRANSPARENCY OF FINANCIAL REPORTING: MAIN ASPECTS AND APPROACHES

E.M. Belova, R.R. Dyganova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article focuses on the role of auditing in ensuring transparency of financial statements. The theoretical foundations of auditing, its goals, principles and legal provisions are con-

sidered. Pay special attention to identifying and preventing misstatements in financial information and use risk-based methods and digital technologies in auditing practice. The analysis of modern challenges and prospects for the development of auditing allows us to emphasize the strategic importance of increasing user confidence and economic and environmental sustainability.

Keywords: audit, financial reporting, transparency, reliability, risk-based approach, internal and external audit, digital technologies, financial violations

УДК 656.11

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В СФЕРЕ ПРИРОДООХРАННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Р. Бикмуллин, А.А. Ибрагимова

Казанский национальный исследовательский технический университет

им. А. Н. Туполева – КАИ,

г. Казань, Россия

В статье рассматривается применение инструментов цифрового маркетинга для повышения эффективности привлечения клиентов ООО «Эко-Агент», специализирующегося на природоохранном сопровождении предприятий. Предложенный комплекс инструментов направлен на рост числа целевых заявок, повышение качества первичных обращений и установление связи между маркетинговыми расходами и коммерческим результатом.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, интернет-маркетинг, природоохранное сопровождение, привлечение клиентов, поисковое продвижение, маркетинговая аналитика.

Цифровой маркетинг в современных научных исследованиях рассматривается как система взаимодействия с целевой аудиторией в цифровой среде, которая объединяет сайт организации, поисковое продвижение, контекстную рекламу, экспертные материалы, повторные коммуникации и аналитику результата. Ее принципиальное отличие от традиционного продвижения заключается в измеримости действий пользователя. Компания может установить, из какого канала пришел посетитель, какую страницу изучал, какое действие совершил, перешел ли к консультации и завершилось ли обращение договором.

Т.В. Болдырева, М.В. Россинская, Ю.А. Бутырина и Л.Н. Минеева рассматривают современные маркетинговые инструменты как основу продвижения товаров и услуг в условиях цифровизации коммуникаций [1]. О.А. Летягов связывает результативность цифрового маркетинга с комплексным применением поискового продвижения, контент-маркетинга, рекламных инструментов и аналитики [3]. Г.В. Спиридонова и В.Л. Мрочко подчеркивают, что в B2B-секторе цифровой маркетинг требует учета более длительного цикла принятия решения и рациональных критериев выбора исполнителя [6].

В B2B-сегменте потенциальный заказчик оценивает не только стоимость работ. Для него имеют значение профессиональная надежность исполнителя,

сроки, опыт, понятность условий, качество первичной консультации и способность решить задачу без дополнительных организационных потерь. Поэтому цифровое продвижение должно помогать заказчику быстро соотнести собственную задачу с компетенциями исполнителя и перейти к предметному обращению.

Для организаций, работающих с природопользователями, эта логика проявляется особенно четко. Клиент обращается при наличии конкретной обязанности или производственной ситуации. Требуется подготовить документы, получить сопровождение по обязательной процедуре, уточнить состав исходных данных, оценить сроки, снизить риск ошибок и понять порядок дальнейших действий. Следовательно, цифровое продвижение должно быть построено вокруг предметного запроса клиента.

Поисковое продвижение в такой системе выполняет роль первого контакта с потенциальным заказчиком. Пользователь приходит с уже сформулированной задачей и ищет исполнителя. Поэтому сайт должен быть построен под конкретные поисковые запросы заказчиков: подготовка природоохранной документации, отчетность, сопровождение природопользования, гидрогеологические работы, лабораторные исследования. Для каждой такой группы работ нужна отдельная страница с кратким описанием задачи, состава исходных данных, порядка выполнения и результата для клиента

Контент-маркетинг в B2B-сегменте также имеет прикладное значение. Л.С. Драганчук отмечает, что он связан с формированием доверия к компании и подтверждением ее компетентности [2]. Для природоохранного сопровождения это означает необходимость кратких и точных материалов, которые помогают заказчику разобраться в порядке действий, составе исходных данных, сроках и типичных ошибках. Такой контент не заменяет консультацию, но повышает готовность клиента к предметному разговору.

Контекстная реклама эффективна в тех случаях, когда потребность уже сформирована и заказчик ищет исполнителя в сжатые сроки. Однако результат зависит не только от рекламного объявления, но и от страницы перехода. Если объявление ведет на общую страницу, пользователь вынужден самостоятельно искать нужный раздел. Это снижает вероятность обращения. Если переход ведет на страницу конкретного направления, путь от запроса к консультации становится короче.

Описанные инструменты имеют практическое значение для организаций, чья деятельность связана с обязательными процедурами и профессиональным сопровождением заказчиков. В таких условиях посещение сайта или переход по рекламному объявлению еще не показывает реальной заинтересованности клиента. Значение имеет другой результат: оставил ли пользователь предметный запрос, соответствует ли этот запрос профилю компании, состоялась ли консультация и завершилось ли взаимодействие заключением договора. В.А. Свирин и А. П. Латкин предлагают рассматривать эффективность маркетинговых технологий через движение клиента к коммерческому результату [5]. Для организаций, работающих с природопользователями, такая логика означает необхо-

димось фиксировать источник обращения, направление работ, результат консультации, заключение договора и сумму выручки.

Вышесказанное применимо для ООО «ЭКО-агент», которое оказывает услуги по разработке экологической документации, подготовке паспортов отходов, лицензированию деятельности по обращению с отходами, экологическому аудиту, разработке программы производственного экологического контроля, постановке объектов НВОС на учет, документации по скважинам и лицензированию отдельных видов работ в сфере недропользования [4]. Следовательно, цифровой маркетинг компании должен строиться не вокруг общего описания организации, а вокруг групп клиентских задач, для которых можно сформировать отдельные каналы привлечения, материалы, формы диагностики и показатели оценки.

По лицензированию деятельности по обращению с отходами для ООО «ЭКО-агент» целесообразно использовать контекстную рекламу, экспертный материал и форму предварительной диагностики. Клиент по этому направлению уже понимает необходимость лицензии и выбирает исполнителя, который сможет объяснить порядок процедуры. В коммуникации должны быть раскрыты требования к соискателю, объектам, персоналу, документам, санитарно-эпидемиологическим аспектам и срокам подготовки. В системе учета обращений нужно фиксировать виды отходов, наличие помещений и оборудования, наличие обученного персонала, срочность и причину обращения. Эффективность оценивается по доле профильных обращений, числу консультаций, числу коммерческих предложений и заключенным договорам.

По паспортам отходов и определению класса опасности отходов более значимы поисковое продвижение и экспертные материалы. Клиент часто начинает с вопроса о необходимости паспорта, составе исходных данных, подтверждении класса опасности и последствиях отсутствия документов. Содержание материалов должно объяснять, какие отходы требуют оформления, какие сведения готовит заказчик, как технологический процесс влияет на состав документов и когда требуется обновление данных. Для оценки эффективности используются обращения с поискового трафика, полнота сведений в заявке, скорость подготовки консультации и доля обращений, перешедших в коммерческое предложение.

По экологическому аудиту продвижение должно опираться на деловую аргументацию. Клиенту важно понять, какие документы будут проверены, какие нарушения можно выявить до проверки, как результаты аудита помогут снизить риск претензий, подготовиться к изменению деятельности или устранить замечания. Для этого направления подходят экспертные материалы, диагностическая анкета и консультационный сценарий. В анкете следует фиксировать цель аудита, наличие предписаний, предполагаемую проверку, состав имеющейся документации и срок получения результата. Эффективность проявляется в количестве консультаций, договорах на аудит и последующих заказах на подготовку или корректировку документов.

По производственному экологическому контролю результат дает сочетание поискового продвижения, разъясняющих материалов и повторных комму-

никаций. Клиенту необходимо понимать состав программы, порядок сбора исходных сведений, связь документа с технологическими процессами, выбросами, сбросами, отходами, лабораторными измерениями и ответственными лицами. После подготовки программы целесообразно включать клиента в календарь напоминаний, поскольку документы и данные могут требовать проверки при изменении деятельности предприятия. Эффективность направления оценивается по повторным обращениям, заказам на актуализацию документов и консультациям перед проверками.

По водозаборным скважинам и недропользованию требуется отдельный сценарий привлечения. Клиент по таким услугам нуждается в разъяснении состава документов, последовательности работ, исходных данных, сроков и связи скважины с хозяйственной деятельностью предприятия. Для этого направления подходят профессиональные поисковые запросы, подробные материалы и консультация специалиста. Показателями результата могут быть число обращений по профильным услугам, доля консультаций с полным комплектом исходных данных и количество договоров с высокой трудоемкостью.

Для систематизации предложений целесообразно использовать компактную матрицу внедрения (таблица). Данная матрица не заменяет маркетинговую стратегию, но позволяет связать услугу, канал привлечения, содержание коммуникации и показатель результата. Ее преимущество состоит в том, что каждое направление получает собственную логику продвижения. Это снижает долю случайных обращений и помогает специалистам быстрее переходить к предметной консультации.

Для практического внедрения модели ООО «ЭКО-агент» необходимо изменить порядок учета обращений.

Таблица 1 - Матрица внедрения цифрового маркетинга в деятельность ООО «ЭКО-агент»

Направление услуг ООО «ЭКО-агент»	Основной цифровой инструмент	Содержание коммуникации	Показатель результата
Лицензирование обращения с отходами	Контекстная реклама, экспертный материал, форма диагностики	Требования к соискателю, документы, персонал, объекты, сроки	Профильные обращения, консультации, договоры
Паспорта отходов и класс опасности	Поисковое продвижение, экспертные материалы	Исходные данные, вид отхода, технологический процесс, обновление сведений	Обращения с поиска, коммерческие предложения
Экологический аудит	Диагностическая анкета, материалы о подготовке к проверке	Состав проверки, риски, предписания, корректирующие действия	Договоры на аудит, последующие заказы
Производственный экологический контроль	Разъясняющие материалы, календарь напоминаний	Программа ПЭК, контрольные мероприятия, ответственные лица, актуализация	Повторные обращения, заказы на обновление документов
Скважины и недропользование	Профессиональные поисковые запросы, консультация	Исходные данные, этапы работ, документы, сроки	Консультации с полными данными, договоры

Каждое обращение следует фиксировать по единой карточке: источник, услуга, отрасль заказчика, срочность, наличие документов, причина обращения, итог консультации, дата следующего контакта, результат коммерческого предложения. Такая карточка позволяет видеть, какие источники приводят клиентов с готовностью к договору, какие услуги чаще переходят в повторные заказы, где возникает потеря обращения и какие материалы требуют доработки.

Повышение эффективности привлечения клиентов будет выражаться в нескольких управленческих результатах. Доля профильных обращений должна увеличиваться за счет продвижения по конкретным направлениям услуг. Скорость обработки запроса должна расти за счет предварительной диагностики. Конверсия консультаций в коммерческие предложения должна повышаться за счет более полного понимания задачи клиента. Повторные заказы должны формироваться через календарь сервисных напоминаний. Маркетинговые расходы должны оцениваться по договорам и выручке, а не по переходам и просмотрам.

Применение цифрового маркетинга в деятельности ООО «ЭКО-агент» должно быть подчинено задаче повышения эффективности привлечения клиентов. Для этого требуется связать цифровые каналы с конкретными услугами компании, содержанием клиентских запросов, порядком обработки обращений и последующей работой с клиентской базой.

Наиболее значимыми инструментами являются поисковое продвижение по профильным запросам, контекстная реклама по услугам с высокой готовностью клиента к обращению, экспертные материалы по документам и требованиям, формы предварительной диагностики, CRM, повторные коммуникации и сквозная аналитика. Их совместное использование позволяет повысить качество обращений, ускорить подготовку консультаций, увеличить долю договоров и развивать повторные продажи.

Для ООО «ЭКО-агент» предложенная матрица должна применяться по направлениям услуг: лицензирование обращения с отходами, паспорта отходов, экологический аудит, производственный экологический контроль, водозаборные скважины и недропользование. Такой подход позволяет сделать цифровой маркетинг измеримой частью управления клиентским потоком и использовать его для роста коммерческой отдачи компании.

Список использованных источников

1. Болдырева, Т.В. Современные маркетинговые инструменты продвижения товаров и услуг / Т.В. Болдырева, М.В. Россинская, Ю.А. Бутырина, Л.Н. Минеева // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 1053–1074. – DOI 10.18334/ce.19.4.122957. – EDN BFSDNX.
2. Драганчук, Л.С. Тенденции в развитии стратегий контент-маркетинга компаний на рынке B2B / Л.С. Драганчук // Вестник Сургутского государственного университета. – 2023. – Т. 11, № 2. – С. 20–30. – DOI 10.35266/2312-3419-2023-2-20-30. – EDN RKXFNK.
3. Летягов, О.А. Инструменты цифрового маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса на виртуальных рынках / О.А. Летягов // Практический маркетинг. – 2025. – № 8(338). – С. 23–29. – DOI 10.24412/2071-3762-2025-8338-23-29. – EDN FAHBRB.

4. ООО «Эко-Агент». Разработка нормативной экологической документации: официальный сайт. – URL: <https://ecoagent.ru/>

5. Свирин, В.А. Методический подход к оценке эффективности маркетинговых технологий для управления предпринимательскими структурами в условиях цифровизации на региональном уровне / В.А. Свирин, А.П. Латкин // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 647–660. – DOI 10.18334/ce.18.3.120732. – EDN UJXFVS.

6. Спиридонова, Г.В. Цифровой маркетинг и специфика его применения в B2B-секторе / Г.В. Спиридонова, В.Л. Мрочко // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(41). – С. 93–103. – DOI 10.24151/2409-1073-2024-1-93-103. – EDN FSMVPR.

DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ATTRACTING CLIENTS IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL COMPLIANCE SUPPORT FOR BUSINESSES

R. Bikmullin, A.A. Ibragimova

*Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI,
Kazan, Russia*

This article examines the use of digital marketing tools to improve the effectiveness of customer acquisition at Eco-Agent Ltd, a company specialising in environmental compliance support for businesses. The proposed suite of tools is designed to increase the number of targeted enquiries, improve the quality of initial enquiries, and establish a link between marketing expenditure and commercial results.

Keywords: digital marketing, internet marketing, environmental support, customer acquisition, search engine optimisation, marketing analytics.

УДК 338

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ К ИЗМЕНЕНИЮ УРОВНЯ ДЕФЕКТНОСТИ

Ю.А. Болукова, Д.А. Шошкина¹

*Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского, Арзамасский филиал,
г. Арзамас, Россия*

В статье рассматривается проблема разрыва между технологическим управлением качеством и финансовым менеджментом на промышленных предприятиях. На основе анализа чувствительности чистой прибыли к изменению уровня дефектности продукции обоснована необходимость включения показателя эластичности прибыли по дефектности в систему КРП.

Ключевые слова: экономический анализ, чувствительность прибыли, уровень дефектности, качество продукции, брак, финансовые риски, эластичность, точка безубыточности.

¹ Научный руководитель: Тихонова Е.О. к.э.н., доцент.

На многих промышленных предприятиях сложилось устойчивое разделение ответственности: технологи отвечают за качество, а финансисты – за прибыль. Это порождает разрыв – информация о росте брака редко пересчитывается в финансовые потери. Технолог может не придавать значения росту дефектности на полпроцента, тогда как в деньгах это миллионы рублей упущенной выгоды. Отсутствует инструмент, связывающий цепочку: рост брака → рост затрат → падение прибыли. В современных условиях снижения маржинальности брак становится прямым финансовым риском. Как показывают исследования российских экономистов, масштаб этого риска намного серьезнее, чем принято считать.

Согласно данным, обобщенным в учебном пособии Н.В. Злобиной «Экономика качества», потери от несоответствия качества в среднем составляют от 10 до 20% выручки предприятия – то есть каждый пятый рубль, заработанный компанией, фактически «съедается» последствиями выпуска дефектной продукции [5].

Причем видимая часть этих потерь – брак, переделки, гарантийный ремонт – составляет лишь верхушку айсберга: как отмечает С.А. Смирнов в статье «Концепция затрат на качество: проблемы и перспективы применения», на долю явных издержек приходится всего 5–8% от продаж, тогда как скрытые потери – падение лояльности клиентов, упущенная выгода, репутационные риски – достигают 15–20% от оборота [6].

Конкретные цифры, подтверждающие эту статистику, приводит журнал «Вестник машиностроения» на примере анализа деятельности АО «Моссельмаш»: внешние потери только от возврата и изъятия из оборота бракованных редукторов составляли от 937,5 тыс. руб. до 3,48 млн руб. в расчете на 1000 единиц продукции в зависимости от модели, что соответствовало 7,5–8,7% от суммарных затрат на производственный процесс.

При этом, как подчеркивает Б.И. Герасимов в учебном пособии «Экономический анализ качества финансово-кредитной системы», основную долю внешних потерь формируют вовсе не затраты на физическую замену бракованных изделий, а издержки от их изъятия из оборота и, что самое важное, – потерянные продажи, которые невозможно компенсировать никакими ремонтами [7].

Таким образом, отсутствие единого инструмента, переводящего технологические показатели дефектности в финансовые метрики, приводит к тому, что предприятие систематически недооценивает реальный ущерб от брака, принимает неоптимальные управленческие решения и теряет прибыль, которую можно было бы сохранить при правильной настройке системы управления качеством.

В литературе по управлению качеством и финансовому анализу выделяют пять основных каналов влияния дефектности на чистую прибыль.

Первый канал – прямые потери. Испорченные материалы, энергия, зарплата – все это становится безвозвратным. Как отмечает Ф. Кросби в своей работе «Качество бесплатно: искусство обеспечения качества», стоимость несоответствия часто скрыта в общепроизводственных расходах, что приводит к росту себестоимости годной продукции без очевидных сигналов для руководства [1].

Второй канал – переделка. Повторные затраты на исправление дефекта, сверхурочные, переналадка. По мнению Д. Джурана, именно переделка является одним из крупнейших источников непроизводительных затрат, поскольку она требует повторного применения всех ресурсов, уже однажды израсходованных [2].

Третий канал – контроль и сортировка. Рост брака требует усиления контроля – дополнительные проверки, наем контролеров. Согласно подходу Л.Е. Басовского и В.Б. Протасьева, увеличение оценочных затрат (на контроль) является типичной реакцией предприятия на рост дефектности, однако эта реакция запаздывает и сама по себе создает дополнительные издержки [4].

Четвертый канал – потери выручки. При фиксированном объеме производства рост брака сокращает объем годной продукции для реализации. Как указывают А.Д. Шеремет и Е.В. Негашев в своей «Методике финансового анализа», снижение физического объема продаж при неизменных производственных мощностях является наиболее прямым и разрушительным фактором падения прибыли, так как ударяет по выручке, не компенсируясь пропорциональным снижением затрат [3].

Пятый канал – репутационные потери. Отток клиентов из-за недовольства качеством. В.Э. Керимов в работе «Управленческий учет и анализ затрат на качество» подчеркивает, что репутационные потери имеют отложенный, но часто наиболее долгосрочный эффект, снижая будущие доходы предприятия.

В рамках исследования рассмотрена операционная модель, позволяющая количественно оценить влияние уровня дефектности продукции на чистую прибыль предприятия. Репутационный канал исключен из рассмотрения и оставлен для дальнейших исследований.

Модель оценивает влияние уровня дефектности (d) на прибыль предприятия ($\pi = Q \times (1 - d) - TVC - FC$), выручки ($Revenue = P \times Q \times (1 - d)$), общих переменных затрат ($TVC = v \times Q + k_{def} \times v \times Q \times d$) и чистой прибыли ($\pi = Revenue - TVC - FC$). На основе этих данных проводится сценарный анализ при изменении d , рассчитывается эластичность прибыли по уровню дефектности (E) и определяется точка безубыточности по качеству (уровень d , при котором $\pi = 0$). Результаты демонстрируют, что даже незначительный рост дефектности приводит к существенному снижению прибыли – преимущественно за счёт недополученной выручки, а не прямых затрат на переделку брака.

По выполненным расчетам для гипотетического предприятия ($P = 1000$ руб., $v = 600$ руб., $FC = 2$ млн руб., $Q = 10000$ шт., базовый $d = 2\%$, $k_{def} = 0,5$) и сценарному анализу при варьировании маржинальности и стоимости переделки были сделаны следующие выводы.

Проведенный численный анализ и расчет коэффициентов эластичности показал, что даже незначительное, на первый взгляд, ухудшение качества приводит к финансовым потерям, многократно превышающим кажущийся эффект. При этом основная часть потерь связана не столько с прямыми затратами на переделку, сколько с недополученной выручкой из-за сокращения объема годной продукции. Этот вывод принципиально меняет угол зрения на проблему

качества: оно перестает быть исключительно технической или технологической задачей и становится одной из важных финансовых метрик предприятия.

Из этого следуют несколько практических выводов.

Первое: целесообразно включить показатель эластичности чистой прибыли по уровню дефектности в систему ключевых показателей эффективности для управленцев, ответственных за производственный цикл и контроль качества. Это создает прямую финансовую ответственность за качество на каждом этапе выпуска продукции.

Второе: при бюджетировании и финансовом планировании следует учитывать сценарные прогнозы по качеству, формируя соответствующие резервы на покрытие возможных потерь от брака и переделок.

Третье: при оценке экономической эффективности инвестиционных проектов, направленных на снижение брака, необходимо учитывать не только экономию прямых переменных затрат на переделку, но и сохраненную выручку от увеличения объема годной продукции. В рассмотренном примере экономия прямых затрат составила бы 30 тыс. руб., тогда как дополнительная выручка от снижения брака – 100 тыс. руб., что втрое превышает прямой эффект.

Четвертое: для предприятий с низкой маржинальностью продукции следует устанавливать более жесткие внутрифирменные нормативы предельно допустимого брака и приоритетно инвестировать в предиктивные методы контроля качества, поскольку запас финансовой прочности по фактору дефектности у таких предприятий минимален.

Проведенное исследование показало, что рост уровня дефектности продукции на один процентный пункт может приводить к снижению чистой прибыли предприятия на 7–12% в зависимости от исходной маржинальности и стоимости переделки брака. Коэффициент эластичности прибыли по дефектности в базовом расчетном примере составил –7,47, что свидетельствует об очень высокой чувствительности. Влияние брака носит многоканальный характер, при этом ключевым каналом является не рост затрат на переделку, а потеря выручки от недополучения годной продукции.

Для низкомаржинальных производств качество переходит в разряд критических факторов выживания: точка безубыточности по качеству может достигаться уже при 3,5% брака, что требует особого внимания со стороны руководства. Предложенная в статье экономико-математическая модель анализа чувствительности может быть использована на практике для обоснования инвестиций в повышение качества, а также для включения показателей качества в систему финансового контроля и мотивации персонала. Снижение качества – это не технологический недочет, а прямой и измеримый финансовый риск, требующий системного управления наравне с управлением себестоимостью, ценами и объемом продаж.

Список использованных источников

1. Кросби Ф. Качество бесплатно: искусство обеспечения качества. – М.: Экономика, 2019. – 328 с.
2. Джуран Д. Всеобщее управление качеством. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 480 с.

3. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
4. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством. – М.: ИНФРА-М, 2002.
5. Злобина Н.В. Экономика качества: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 144 с.
6. Смирнов С.А. Концепция затрат на качество (Cost of Quality): проблемы и перспективы применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2012. – № 4. – С. 112–124.
7. Герасимов Б.И. Экономический анализ качества финансово-кредитной системы: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 208 с.

SENSITIVITY ANALYSIS OF NET PROFIT TO CHANGES IN THE DEFECTIVITY LEVEL

Y.A. Bolukova, D.A. Shoshkina

*National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Arzamas Branch,
Arzamas, Russia*

The article discusses the problem of the gap between technological quality management and financial management in industrial enterprises. Based on the analysis of the sensitivity of net profit to changes in the level of product defects, the necessity of including the elasticity of profit by defects in the KPI system is substantiated.

Keywords: *economic analysis, profit sensitivity, defectiveness level, product quality, defects, financial risks, elasticity, break-even point.*

УДК 339.13

СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ТРЕХСТОРОННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АГЕНТОВ НА РЫНКЕ КОРПОРАТИВНОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

П.О. Бородина

*Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева,
г. Самара, Россия*

В статье рассматривается специфика взаимодействия ключевых экономических агентов рынка корпоративного программного обеспечения: вендоров, интеграторов и заказчиков. Обоснована актуальность перехода от линейного описания поставки программного продукта к трехсторонней модели совместного создания ценности. Показано, что экономический результат внедрения формируется не только за счет функциональности программного продукта, но и вследствие согласования технологических возможностей вендора, проектных компетенций интегратора и организационной готовности заказчика. Раскрыты функциональные роли участников, источники доходов, зоны ответственности и системные риски, возникающие в процессе внедрения и эксплуатации корпоративных ИТ-решений.

Ключевые слова: *корпоративное программное обеспечение, ИТ-рынок, вендор, интегратор, заказчик, цифровая трансформация, совместное создание ценности.*

Актуальность исследования взаимодействий на рынке корпоративного программного обеспечения определяется одновременным действием нескольких факторов: ускорением цифровой трансформации организаций, ростом технологической сложности управленческих информационных систем, усилением требований к независимости от импорта и формированием новой конфигурации отношений между разработчиками, внедренческими компаниями и конечными пользователями. После изменения структуры предложения на российском ИТ-рынке в 2022 г. корпоративные заказчики столкнулись не только с необходимостью выбора отечественных решений, но и с проблемой их адаптации к уже сложившимся бизнес-процессам, данным и инфраструктуре [2]. В этих условиях программный продукт перестает восприниматься как завершённый товар, передаваемый от производителя потребителю. Его полезность возникает в процессе внедрения, настройки, интеграции и последующей эксплуатации.

Корпоративное программное обеспечение относится к числу сложных технологических продуктов, ценность которых имеет контекстно-зависимый характер. Одинаковая система может давать различный экономический эффект в зависимости от отрасли заказчика, зрелости его процессов, качества исходных данных, компетенций персонала и степени готовности управленческой команды к организационным изменениям. Поэтому анализ такого рынка требует учёта не только товарно-денежного обмена, но и институциональных условий координатии.

Классическая схема «производитель – потребитель» недостаточна для описания рынка корпоративного программного обеспечения. Между разработкой продукта и получением заказчиком экономического результата обычно располагается отдельный слой проектных работ, таких как обследование процессов, формализация требований, настройка типовой конфигурации и т.д. Данные функции выполняют интеграторы, поэтому они выступают не простыми посредниками, а участниками производственного процесса, преобразующими потенциальную технологическую ценность продукта в прикладную ценность для конкретной организации.

Вендор в рассматриваемой системе является носителем технологической платформы. Он разрабатывает архитектуру программного продукта, определяет продуктовую дорожную карту, обеспечивает обновления, совместимость, документацию и техническую поддержку. В российской деловой практике под вендором обычно понимается поставщик или производитель продукта, продвигающий решение под собственным брендом [1].

Экономический интерес вендора связан с масштабируемостью продукта. Чем шире партнерская сеть и чем выше воспроизводимость решений в различных отраслях, тем устойчивее лицензионная, подписная и сервисная модель доходов.

Интегратор занимает промежуточное, но стратегически важное положение. Его компетенция состоит в переводе языка бизнес-потребности на язык проектных требований и технических настроек. К основным функциям интегратора относятся:

- выявление скрытых ограничений процессов заказчика;

- оценка совместимости программного продукта с действующей инфраструктурой;
- управление сроками, бюджетом и коммуникациями проекта.

В ряде случаев интегратор комбинирует несколько вендорских решений в единую прикладную конфигурацию, формируя для заказчика комплексный цифровой контур. Поэтому его деятельность может быть рассмотрена как разновидность системной интеграции и прикладного инжиниринга в сфере управленческих технологий [3; 5].

Заказчик, являясь конечным носителем результата внедрения, также участвует в процессе создания ценности, обеспечивая адаптацию решения к внутренним бизнес-процессам и организационной структуре. Это означает, что границы между производством и потреблением в рассматриваемом сегменте не носят четко разграниченный характер, а сам процесс приобретает черты совместного создания ценности. Данная логика согласуется с концепцией совместного создания ценности, согласно которой экономический результат формируется не только за счет передачи готового продукта потребителю, но и в процессе взаимодействия участников, обмена знаниями, адаптации решения и его последующего использования [6].

В таблице 1 представлена функционально-экономическая характеристика ключевых участников рынка корпоративного программного обеспечения: вендора, интегратора и заказчика. Систематизация выполнена по четырем основным параметрам: тип экономического агента, выполняемые им функции, источники формирования доходов или экономического эффекта, а также характерные риски, возникающие в процессе разработки, внедрения и эксплуатации программного продукта.

Таблица 1 – Функционально-экономическая характеристика участников рынка корпоративного программного обеспечения

Участник	Ключевые функции	Экономический интерес	Основные риски
Вендор	Разработка архитектуры и функционала продукта; развитие платформы; выпуск обновлений; обеспечение совместимости, документации и технической поддержки; управление партнерской сетью.	Лицензии, подписки, платежи за сопровождение, обновления, обучение, консалтинг, партнерские отчисления.	Технологическое устаревание; ошибки разработки; слабая адаптируемость продукта; зависимость от качества партнерской сети; репутационные потери при неудачных внедрениях.
Интегратор	Предпроектное обследование; сбор и уточнение требований; настройка и адаптация решения; интеграция с ИТ-инфраструктурой; миграция данных; обучение пользователей; сопровождение.	Доходы от проектного внедрения, консалтинга, перепродажи лицензий, сервисных контрактов и доработок.	Срыв сроков и бюджета; некорректная оценка требований; кадровый дефицит; зависимость от вендорской платформы; конфликт ожиданий с заказчиком.

Заказчик	Формирование потребности; выбор решения и подрядчика; участие в обследовании, тестировании и приемке; изменение бизнес-процессов; эксплуатация системы и оценка результата.	Снижение издержек, рост прозрачности процессов, повышение качества управленческих решений, ускорение операций, повышение контролируемости данных.	Превышение бюджета; организационное сопротивление; недостаточная подготовка персонала; несоответствие системы ожиданиям; эффект блокировки и зависимость от поставщиков.

Систематизация ролей показывает, что формирование ценности на рынке корпоративного программного обеспечения носит распределенный и многостадийный характер.

Вендор создает технологическую основу решения, однако сам по себе продукт еще не гарантирует экономического результата. Интегратор обеспечивает перевод типовой функциональности в рабочую конфигурацию, пригодную для конкретной организации. Заказчик, в свою очередь, завершает процесс создания ценности за счет управленческого внедрения, а именно закрепляет новые регламенты, вовлекает пользователей, корректирует процессы и использует данные, полученные из системы, для принятия решений.

Взаимодействие вендора и интегратора формирует технологический контур рынка. С одной стороны, вендор передает продукт, документацию, право внедрения, обновления и методическую поддержку. С другой стороны, интегратор возвращает информацию о типовых проблемах эксплуатации, отраслевых запросах, ограничениях функционала и востребованных доработках.

Эта обратная связь снижает информационную дистанцию между разработкой и реальной практикой применения продукта. Чем устойчивее такой канал, тем выше способность вендора развивать продуктовую линейку с учетом фактического спроса, а не только исходных проектных гипотез.

Взаимодействие интегратора и заказчика является центральным с точки зрения получения экономического эффекта. На этом уровне происходит согласование требований, проектных ограничений и будущей модели эксплуатации. Экономическая проблема состоит в том, что заказчик часто формулирует потребность через управленческие проблемы, а не через точное техническое задание. Интегратор вынужден интерпретировать эту потребность, отделять существенные требования от желаемых, оценивать стоимость доработок и объяснять последствия выбора того или иного сценария внедрения. Ошибка на данном этапе увеличивает издержки проекта и может привести к конфликту ожиданий.

Взаимодействие вендора и заказчика имеет более опосредованный характер, но его значение возрастает на протяжении жизненного цикла продукта. Через лицензирование, обновления, техническую поддержку, пользовательские сообщества и партнерские каналы вендор получает сигнал о направлении развития спроса. Заказчик, даже не взаимодействуя с разработчиком ежедневно, фактически участвует в формировании продуктовой повестки: запросы на но-

вый функционал, требования к безопасности, отраслевые настройки и претензии к производительности становятся элементами обратной связи. Поэтому рынок корпоративного программного обеспечения приобретает признаки экосистемы, в которой устойчивость зависит от согласованности интересов всех участников [4].

Экономическая природа трехсторонней модели проявляется в наличии разнонаправленных потоков. От вендора к интегратору и заказчику движутся технологии, лицензии, обновления и регламенты использования. От интегратора к заказчику поступают проектные услуги, экспертиза и организационно-техническая поддержка.

В обратном направлении движутся платежи, эксплуатационные данные, требования к развитию продукта и оценки качества внедрения. Эти потоки не являются независимыми: слабость одного звена снижает результативность всей системы. Например, недостаточная зрелость продукта повышает нагрузку на интегратора. Слабая вовлеченность заказчика увеличивает риск срыва сроков, а ограниченная обратная связь ухудшает способность вендора развивать продукт.

Особое значение имеют риски зависимости и эффекты блокировки. Внедренная корпоративная система становится частью операционного ядра организации. В ней накапливаются данные, закрепляются регламенты, формируются пользовательские практики. Замена такого решения связана с прямыми затратами на миграцию и переобучение, а также с косвенными потерями от возможных сбоев бизнес-процессов. В результате заказчик заинтересован не только в цене лицензии или стоимости внедрения, но и в надежности всей партнерской конфигурации. Для вендора и интегратора это означает необходимость поддерживать доверие, прозрачность условий сопровождения и предсказуемость развития решения.

Научная значимость трехсторонней интерпретации состоит в том, что она позволяет перейти от описания отдельных сделок к анализу системы координации, в которой продуктовая, проектная и эксплуатационная логики взаимно обусловлены. Корпоративное программное обеспечение создается как тиражируемая технологическая основа, но реализуется как индивидуализированное организационное решение. Поэтому интегратор выступает не внешним посредником, а институциональным механизмом снижения неопределенности между универсальностью продукта и уникальностью потребности заказчика.

Практическое значение данного подхода выражается в возможности более точного распределения ответственности в проектах внедрения. Для вендора приоритетом становится развитие партнерских стандартов, документации, программ обучения и механизмов обратной связи. Для интегратора – повышение качества предпроектного обследования, управление ожиданиями заказчика, документирование требований и контроль изменений. Для заказчика – подготовка данных, назначение ответственных владельцев процессов, организационное сопровождение изменений и регулярная оценка эффекта после запуска системы. Только при одновременном выполнении этих условий технологический продукт превращается в экономически значимый результат.

Следовательно, рынок корпоративного программного обеспечения целесообразно рассматривать как трехстороннюю систему совместного создания ценности, в которой вендор, интегратор и заказчик выполняют различные, но функционально взаимосвязанные роли. Устойчивость такой системы определяется не только качеством программного продукта, но и плотностью координации, зрелостью партнерских практик, прозрачностью распределения рисков и способностью участников поддерживать обратные связи на протяжении всего жизненного цикла решения. Данный вывод важен для анализа российского ИТ-рынка, где технологическая независимость и эффективность цифровизации организаций все в большей степени зависят от согласованной работы продуктовых и внедренческих экосистем.

Список использованных источников

1. Вендор [Электронный ресурс] // Финансовый словарь Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/wikibank/vendor/?ysclid=mo4j66fabs123375845> (дата обращения: 11.04.2026).
2. Корпоративное программное обеспечение (рынок России) [Электронный ресурс] // TAdviser: портал выбора технологий и поставщиков. – URL: <https://vk.cc/cWPO9B> (дата обращения: 09.04.2026).
3. Как устроен рынок ИТ-сервиса [Электронный ресурс] // TAdviser: портал выбора технологий и поставщиков. – URL: <https://vk.cc/cWPOUV> (дата обращения: 09.04.2026).
4. Леонтьева И.Н. Подходы к оценке эффективности участия в экосистемном партнерстве для создания и коммерциализации инновационных ИТ-продуктов / И.Н. Леонтьева // Прогрессивная экономика. – 2026. – № 2. – С. 80–97. – EDN.
5. Как бизнесу понять, когда им нужно решение от вендора или интегратора [Электронный ресурс] // Т-Бизнес Секреты. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/vendor-ili-integrator/?ysclid=mo4o9k9amu508585057&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F&internal (дата обращения: 11.04.2026).
6. Vargo S.L. Evolving to a new dominant logic for marketing / S.L. Vargo, R.F. Lusch // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68, № 1. – P. 1–17.

STRUCTURAL ANALYSIS OF THREE-WAY INTERACTION OF ECONOMIC AGENTS IN THE CORPORATE SOFTWARE MARKET

P.O. Borodina

*Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev,
Samara, Russia*

The article examines the interaction of key economic agents in the corporate software market: vendors, integrators and customers. The paper substantiates the relevance of moving from a linear description of software supply to a trilateral model of value co-creation. It is shown that the economic result of implementation depends not only on the functionality of a software product, but also on the coordination of the vendor's technological capabilities, the integrator's project competencies and the customer's organizational readiness. The article systematizes the functional roles, sources of income, areas of responsibility and systemic risks that arise during the implementation and operation of corporate IT solutions.

Keywords: corporate software, IT market, vendor, integrator, customer, digital transformation, value co-creation.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВВЕДЕННЫХ САНКЦИЙ

Ю.И. Валова^{1,2}, А.В. Першин¹

¹Государственный университет просвещения, г. Москва, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье обобщены эффекты по секторам (энергетика, машиностроение, сельское хозяйство, финансы), а также очерчены риски долгого санкционного режима: технологические ограничения, снижение притока ПИИ и структурная неоднородность регионов. Делается вывод, что устойчивость достигается комбинацией ценовой и неценовой адаптации, переориентацией торговли, расширением национальной финансовой инфраструктуры и целевыми программами повышения производительности.

Ключевые слова: санкции; экономика России; финансовый рынок; импортозамещение; диверсификация; внешняя торговля; инфляция; ВВП; инвестиции; технологический суверенитет.

Слова великого государственного деятеля и реформатора П.А. Столыпина о том, что «нам нужна великая Россия», сказанные в начале прошлого века, как никогда актуальны и сегодня [10, с.81]. Поэтому необходимо максимально использовать все имеющиеся ресурсы, работать на развитие, несмотря на все санкции со стороны недружественных стран. Санкционные ограничения, последовательно усиливавшиеся с 2014 года и резко расширенные после 2022 года, стали доминантным внешним шоком для российской экономики. Макроэкономическая реакция носила ступенчатый характер: замедление роста ВВП и рост инфляции в период первичных рестрикций сопровождалось корректировкой потребления и инвестиций, а также снижением внешнеторговой активности в чувствительных секторах. При этом уже к 2017 году эффект частично компенсировался активизацией импортозамещения и адаптацией фирм к новым логистическим и финансовым условиям, что зафиксировано в срезах официальной статистики и отраслевых обзорах [2, с. 519].

Структура санкций определила каналы передачи шока. Финансовые меры (ограничение доступа к капиталу, блокирующие санкции против банков, отключение от международных систем расчетов и заморозка резервов) прямо ударили по стоимости заемных средств и транзакционной инфраструктуре; торговые и технологические запреты снизили доступ к оборудованию и комплектующим в капиталоемких отраслях; транспортно-логистические ограничения удлинители цепочки поставок и увеличили издержки. В совокупности это сократило производственные возможности в краткосрочном периоде и изменило относительные цены факторов [4, с. 9].

Финансовый рынок выступил «передатчиком» санкционных импульсов к реальному сектору. Краткосрочный шок 2022 года проявился в высокой волатильности денег и капитала, девальвации рубля и ускорении инфляции, после чего последовало восстановление благодаря переориентации на внутренние

источники фондирования и институциональным решениям по «суверенизации» финансовой инфраструктуры (наращивание локального долга, углубление роли внутренних инвесторов, развитие расчетов с дружественными странами) [3, с. 120].

Ключевой среднесрочный риск пришёл через инвестиционный канал: уход части иностранных компаний и ограничение трансграничного финансирования уменьшили ПИИ и доступ к технологиям. Сложившаяся экономическая ситуация в России требует в настоящее время мобилизации всех внутренних ресурсов организаций различных отраслей и секторов производственной и финансовой деятельности, установления и настройки хозяйственных связей, смещения вектора развития, ориентированного на внутренний рынок [8, с. 339]. Для развивающихся рынков в целом, и российской экономики в частности, это выражается в снижении темпов накопления капитала, повышении премии за риск и необходимости проводить ускоренную технологическую замену. При этом компенсатором выступают меры по поддержке внутреннего производства, переориентации логистики и использованию альтернативных финансовых инструментов; в кратко-среднесрочном горизонте эти меры частично сглаживают шоки, но не устраняют технологическое отставание без системной диверсификации [1, с. 45].

В 2025 году, по оценкам International Monetary Fund (IMF), рост реального ВВП России замедлится до $\approx 0,6\%$ – это значительно ниже довоенных темпов и отражает сжатие экономической активности, вызванное санкциями, высокой ключевой ставкой и снижением инвестиций. Вместе с тем институциональные меры по стабилизации финансового сектора, а также переориентация на внутренние источники финансирования позволяют избежать резкого спада: часть компаний используют льготные кредиты, внутренние займы и государственные гарантии, компенсируя ограниченный доступ к иностранному капиталу [6].

Кроме того, в 2025 году отмечается усиление тенденции диверсификации внешнеэкономических связей. Несколько российских компаний выпустили облигации, номинированные в юанях, что является признаком перехода к валютам дружественных стран и снижением зависимости от западных финансовых рынков. Это даёт дополнительную гибкость финансовой инфраструктуре – важный шаг в контексте санкционного давления и ограничения доступа к традиционным источникам капиталов [7].

Отраслевая реакция неоднородна. Энергетика столкнулась с ограничением рынков и технологий, перенацелив экспортные потоки и ценовые формулы; машиностроение испытало дефицит компонентов и оборудования; химическая промышленность и ряд высокотехнологичных производств – ценовое и технологическое давление; сельское хозяйство, напротив, в ряде сегментов извлекло выгоду из расширенных программ поддержки и импортозамещения, нарастив выпуск, что частично компенсировало падение в других сферах [2, с. 522].

Санкционный режим закрепил долгосрочные «ограничители» роста: технологические узкие места (микроэлектроника, сложное машиностроение, НИОКР-интенсивные отрасли); повышенная стоимость капитала и большая

роль административных рисков; структурная асимметрия регионов по доступу к логистике, человеческому капиталу и рынкам сбыта.

Эти ограничения повышают цену инвестиционных проектов и требуют фокусировки промышленной политики на узких местах, чтобы конвертировать импортозамещение из «экстенсивной» в «интенсивную» модель с ростом производительности [4, с. 12].

Внешняя торговля прошла фазу резкого сжатия каналов с традиционными партнёрами и последующей диверсификации направлений. Экспортные потоки смещались в сторону альтернативных рынков, а импорт – к параллельным маршрутам и поставщикам из дружественных юрисдикций; эта перенастройка уменьшала эффективность в краткосрочном периоде из-за удлинения плеч логистики и роста трансакционных издержек, но снижала уязвимость к отдельным решениям санкционных коалиций [2, с. 520].

С точки зрения экономической политики устойчивость обеспечивалась пакетами мер: таргетированной бюджетной поддержкой чувствительных отраслей и НИОКР, программами компенсации процентной ставки, расширением госгарантий и локализацией критической инфраструктуры платежей и клиринга. В финансовом блоке ключевую роль играли маневры ключевой ставки и валютного регулирования, а в реальном секторе – адресные субсидии и требования к локализации цепочек поставок [4, с. 15].

Опыт 2014–2017 гг. оказался критическим для адаптации к рестрикциям 2022–2024 гг.: ранняя волна подтолкнула к созданию процедур импортозамещения, бóльшей прозрачности по критическим позициям и развитию «бэкап-логистики». В результате новые шоки, хотя и сопровождались всплеском волатильности, оказывали преимущественно краткосрочное дестабилизирующее воздействие, после чего наблюдалась стабилизация на новых траекториях – с бóльшей ролью внутреннего спроса, «дружественных» торговых направлений и национальной финансовой инфраструктуры [5, с. 37].

Анализ хозяйственной динамики в санкционный период показал, что наименьшие негативные последствия наступили в тех отраслях и бизнесах, где практиковался риск-ориентированный подход к управлению организациями и холдингами [7, с. 84]. Методологически важно различать «уровневые» и «структурные» последствия. К уровневым относим разовые потери выпуска, потребления и доходов вследствие шока и перебалансировки цен. К структурным – смену моделей бизнес-процессов, постоянное удорожание капитала, переупаковку логистики и фокус политики на автономности. Именно структурные эффекты будут определять потенциальные темпы роста: без роста совокупной факторной производительности (через технологии, управление и человеческий капитал) устойчивость останется «оборонительной» и потребует более высоких бюджетных и регуляторных издержек [1, с. 47].

В этой рамке контуры стратегии сводятся к четырём блокам. Во-первых, технологическая политика: точечная локализация критических звеньев, кооперация с дружественными поставщиками, приоритетные программы импортозамещения там, где есть потенциал эффективности, а не только «замены ради замены». Во-вторых, финансовая трансформация: расширение базы внутренних

инвесторов и инструментов, снижение оттока капитала, развитие расчётов в нацвалютах и инфраструктуры клиринга. В-третьих, торгово-логистическая диверсификация: устойчивые маршруты, страховые и транспортные решения, стандарты качества и сертификации под альтернативные рынки. В-четвёртых, производительность: инвестиции в человеческий капитал, управленческие практики и цифровизацию процессов для снижения санкционной «надбавки к издержкам» [3, с. 135]. Кроме того, искусственный интеллект, который открывает большие перспективы для государственного сектора и широкие возможности в экономической сфере [9, с. 77].

Десятилетний период санкционного давления привел к формированию сложной и двойственной экономической реальности. С одной стороны, он спровоцировал ряд негативных краткосрочных шоков, а с другой – выступил катализатором форсированной адаптации национального хозяйства. Сложившаяся на сегодня макроэкономическая стабильность имеет прочную основу, опирающуюся на растущий внутри спрос, глубокую реорганизацию логистических цепочек и внешней торговли, а также на стратегическую национализацию ключевых финансовых механизмов. Тем не менее, за этой кажущейся устойчивостью скрываются фундаментальные вызовы: долгосрочная траектория экономического роста упирается в устойчивые технологические и инвестиционные барьеры. Для качественного прорыва необходима последовательная и целенаправленная политика, нацеленная на повышение общей производительности факторов производства, углубление и диверсификацию финансового рынка, а также на структурную диверсификацию экспорта и импорта. Ключевым элементом должно стать селективное импортозамещение, точно направленное на ликвидацию узких мест и «точек напряжения» в критических отраслях. Именно такой комплексный подход позволит осуществить качественный переход – конвертировать достигнутую «оборонительную» устойчивость, выстроенную в ответ на внешние вызовы, в «проактивную» модель динамичного и самодостаточного развития [1, с. 48].

Санкции последнего десятилетия стали для российской экономики мощным внешним шоком, однако одновременно ускорили её адаптацию через импортозамещение, диверсификацию торговли, развитие внутреннего финансирования и институциональное укрепление. Несмотря на краткосрочные последствия в виде инфляции, снижения инвестиций и падения внешнеторговой активности, экономика смогла выстроить новые механизмы устойчивости. Вместе с тем сохраняются системные ограничения – технологические узкие места, высокие издержки капитала и региональная асимметрия, что сдерживает долгосрочные темпы роста. Дальнейшее развитие требует перехода от реактивной модели адаптации к стратегической модернизации, основанной на повышении производительности, технологическом обновлении и формировании устойчивой финансово-логистической инфраструктуры.

Список использованных источников

1. Калугина, Ю.А. Оценка влияния глобальных экономических санкций на развивающиеся рынки / Ю.А. Калугина // Холодная наука. – 2025. – № 14. – С. 43-54. – EDN INWNLT.

2. Мамонтова, С.В. Развитие экономики России в условиях нестабильности / С.В. Мамонтова, А. А. Булгакова, К. О. Татаренкова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 519-523. – EDN AUQKLD.
3. Переход, С.А. Международные санкции против России (2014-2024 гг.): оценка и последствия для финансового рынка / С.А. Переход, А.В. Мхитарян, Д.С. Селифонкина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 4. – С. 116-138. – DOI 10.52180/2073-6487_2024_4_116_138. – EDN RWIZLA.
4. Скворцова, В.А. Антироссийские экономические санкции: последствия и противодействие / В.А. Скворцова, А.О. Скворцов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2025. – № 1(53). – С. 5-19. – DOI 10.21685/2227-8486-2025-1-1. – EDN JIWYWU.
5. Зевелева, Е.А. Влияние санкций на социально-экономическое развитие России / Е.А. Зевелева, К.А. Кокунов // Человек. Общество. Инклюзия (Приложение). – 2023. – № S1-2. – С. 457-462. – EDN CLJVNK.
6. Manson, K. Russian firms turn to yuan bonds as sanctions reshape financial flows. – Financial Times, 27 марта 2025. – URL: <https://www.ft.com/content/92b1b3f2-055c-42fb-b2da-ee774873ae7b>
7. Risk-oriented approach to managing the social market economy / T.I. Krishtaleva, E.A. Gureeva, L.A. Kripakova [et al.] // International Journal of Sociology and Social Policy. – 2020. – DOI 10.1108/IJSSP-03-2020-0084. – EDN OBYBMK.
8. Милюхин, А.Д. Анализ статистики алкоголизма в России / А.Д. Милюхин, О.С. Дегтярева // Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2025 : Сборник научных статей 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 25–26 сентября 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 339-342. – EDN JDFYPC.
9. Бруз, В.В. Зарубежный опыт использования искусственного интеллекта в государственном управлении // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: История и политические науки. – 2025. – №6. – С.75-83.
10. Солодилов, А.В. Актуальные проблемы в реализации государственной региональной политики и пути их решения (на примере Московской области) / А.В. Солодилов, А.С. Зайцев // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 1. – С. 80-90. – DOI 10.18384/2310-6646-2023-1-80-90. – EDN KNUNBB.

CONSEQUENCES FOR THE RUSSIAN ECONOMY AS A RESULT OF THE IMPOSED SANCTIONS

Yu.I. Valova^{1,2}, A.V. Pershin¹

¹*State University of Education, Moscow, Russia*

²*Y.V. Witte Moscow University, Moscow, Russia*

The article summarizes the effects by sector (energy, engineering, agriculture, and finance), and outlines the risks of a long-term sanctions regime: technological restrictions, a decrease in FDI inflows, and structural heterogeneity of regions. It is concluded that sustainability is achieved by a combination of price and non-price adaptation, trade reorientation, expansion of the national financial infrastructure, and targeted productivity improvement programs.

Keywords: *sanctions; Russian economy; financial market; import substitution; diversification; foreign trade; inflation; GDP; investments; technological sovereignty.*

МАРКЕТИНГ ДОВЕРИЯ В СФЕРЕ ВОВЛЕЧЁННЫХ ПОКУПОК: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РЕШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

И.А. Вандакуров, А.Д. Сухачев

*Сибирский государственный университет путей сообщения,
г. Новосибирск, Россия*

Исследование анализирует влияние маркетинга доверия на решения о покупке жилья. На основе теорий запланированного поведения и переноса доверия показано, что репутация застройщика, прозрачность и социальные доказательства повышают намерение купить ($\beta=0,65$; $p<0,001$), тогда как риск снижает его. Рекомендация: усиливать прозрачность и социальные доказательства.

Ключевые слова: маркетинг доверия, вовлечённые покупки, рынок недвижимости, риск.

Рынок жилой недвижимости относится к числу наиболее сложных с точки зрения взаимодействия с потребителями: покупка жилья является личной высоко вовлечённой сделкой с высокой стоимостью, редкой частотой, статусными последствиями и длительным сроком использования. В условиях цифровой трансформации до 70–75% покупателей сначала обращаются к экспертному контенту, отзывам и видеоматериалам, что делает доверие ключевым фактором поведения и снижает стоимость привлечения клиента по сравнению с традиционной рекламой.

Цель исследования – разработать и эмпирически проверить модель маркетинга доверия для вовлечённых покупок на рынке жилой недвижимости, связывающую факторы доверия с намерением и решением о покупке.

Вовлечённые покупки предполагают расширенное решение проблемы и интенсивный поиск информации; недвижимость выступает классическим примером такого товара. Сравнение ключевых теоретических подходов показало необходимость интегративной рамки (табл. 1), сочетающей когнитивные, аффективные и ресурсные компоненты доверия.

Таблица 1 – Основные теоретические подходы
к изучению доверия в недвижимости

Теория	Ключевые переменные (ядро модели)	Тип ресурсов / установок, на которых основано доверие
Теория переноса доверия (Trust Transfer Theory)	Доверие к посреднику (риэлтору), доверие к бренду застройщика, опыт взаимодействия	Когнитивные и аффективные установки, перенос доверия между агентами
Теория запланированного поведения (TPB)	Установки к покупке, субъективные нормы, воспринимаемый поведенческий контроль	Когнитивные установки и нормативные ожидания (социальное давление)
Модель доверия, основанного на принятии решений (Trust-Based Decision Model)	Способность, доброжелательность, порядочность продавца/застройщика	Аффективные компоненты доверия и оценка надёжности контрагента

Теория сохранения ресурсов (Conservation of Resources)	Материальные ресурсы (доход, накопления), личные ресурсы (статус, компетенции), энергетические ресурсы (время, усилия)	Ресурсные компоненты: минимизация потерь и защита ключевых ресурсов

На основе синтеза указанных подходов построена концептуальная модель маркетинга доверия (рис. 1), включающая три группы antecedентов (репутация застройщика, прозрачность информации, социальные доказательства), медиаторы (воспринимаемое доверие, воспринимаемый риск) и результирующие переменные (намерение покупки, фактическое решение).

Проверяемые гипотезы включали влияния репутации, прозрачности и социальных доказательств на доверие (H1–H3), связь доверия и риска с намерением покупки (H4–H5) и модерацию вовлечённости в связи «намерение – решение» (H6).



Рисунок 1 – Концептуальная модель маркетинга доверия на рынке жилой недвижимости

Методика исследования. Эмпирическая проверка модели осуществлялась с использованием онлайн-опроса 420 респондентов – потенциальных и действительных покупателей жилья. Выборка была сбалансирована по полу (54% женщин, 46% мужчин) и охватывала основные возрастные когорты 25–55+ лет, при этом 57% респондентов совершали первую покупку, а 62% ориентировались на первичный рынок.

Анкета включала блоки по antecedентам доверия, воспринимаемому доверию и риску, намерению покупки, вовлечённости и социально-демографическим характеристикам; все латентные переменные измерялись по семибалльной шкале Лайкерта. Оценка надёжности показала приемлемые значения

Кронбаха (0,78–0,91) и средних извлечённых дисперсий ($AVE \geq 0,54$), что свидетельствует о внутренней согласованности и конвергентной валидности конструкторов (табл. 2).

Таблица 2 – Надёжность и конвергентная валидность измерительных шкал

Конструкт	Число пунктов	α Кронбаха	AVE
Репутация застройщика	5	0,87	0,64
Прозрачность информации	4	0,82	0,59
Социальные доказательства	4	0,79	0,55
Воспринимаемое доверие	5	0,91	0,71
Воспринимаемый риск	4	0,84	0,62
Намерение покупки	3	0,88	0,73
Вовлечённость	4	0,78	0,54

Анализ факторов доверия показал, что наиболее значимыми детерминантами выступают репутация застройщика, отзывы покупателей и прозрачность ценообразования; они формируют ядро когнитивного и аффективного доверия. Регрессионная модель с зависимой переменной «намерение покупки» объясняет 71% дисперсии ($R^2 = 0.71$), при этом все предикторы статистически значимы ($p < 0.001$). Репутация застройщика имеет наибольший стандартизированный коэффициент ($\beta = 0.34$), за ней следуют прозрачность информации ($\beta = 0.27$), социальные доказательства ($\beta = 0.19$) и воспринимаемый риск с отрицательным влиянием ($\beta = -0.22$).

Корреляционный анализ выявил высокую положительную связь между воспринимаемым доверием и намерением покупки ($r \approx 0.8$), что подтверждает центральную роль доверия в модели. Вовлечённость покупателя выступает модератором: при высоком уровне вовлечённости влияние намерения на фактическое решение усиливается, тогда как при низком – частично нивелируется под влиянием внешних ограничений (финансовых, институциональных).

Процесс принятия решения о покупке жилья структурирован в шесть этапов (от осознания потребности до послепокупочной оценки), для каждого из которых были идентифицированы ключевые точки формирования доверия и применяемые маркетинговые инструменты (рис. 2).

Полученные результаты подтверждают, что на рынке жилой недвижимости доверие одновременно выполняет функцию предиктора намерения покупки и катализатора социального вовлечения, стимулируя рекомендации и адвокацию бренда. Совокупное влияние antecedентов доверия превышает эффект каждого фактора по отдельности, что соответствует предпосылкам теорий переноса доверия и сохранения ресурсов.

Практические рекомендации для застройщиков и девелоперов включают: приоритизацию инвестиций в репутационный капитал и прозрачность информационной политики; развитие экспертного контента и социального доказательства (отзывы, кейсы, пользовательский контент) на ранних этапах воронки; интеграцию инструментов персонализации и CRM-систем для поддержания доверительных отношений на протяжении всего жизненного цикла клиента.



Рисунок 2 – Этапы высоко вовлечённой покупки жилья
и инструменты маркетинга доверия

Таким образом, разработанная и проверенная модель маркетинга доверия демонстрирует, что репутация застройщика, прозрачность информации и социальные доказательства являются ключевыми драйверами воспринимаемого доверия, которое, снижая воспринимаемый риск, существенно повышает намерение и вероятность покупки жилья при высоко вовлечённых решениях.

Исследование подтвердило, что интегративная модель маркетинга доверия в сфере вовлечённых покупок на рынке недвижимости эмпирически состоятельна: все шесть гипотез (H1–H6) подтвердились. Репутация застройщика, прозрачность информации и социальные доказательства формируют воспринимаемое доверие, которое, снижая риск, существенно повышает намерение и вероятность покупки, а уровень вовлечённости определяет силу перехода от намерения к фактическому решению.

Список использованных источников

1. Kim D.J., Ferrin D.L., Rao H.R. A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce // Decision Support Systems. – 2008. – Vol. 44, № 2. – P. 544–564.
2. Gefen D., Karahanna E., Straub D.W. Trust and TAM in online shopping // MIS Quarterly. – 2003. – Vol. 27, № 1. – P. 51–90.
3. Hasan M. et al. Modeling the factors influencing real estate purchase intention // Life Science Archives. – 2024. – Vol. 11, № 4.
4. Shehata G.M., Montash M.A. Purchasing in the digital age: A meta-analytical perspective on trust // Heliyon. – 2024. – Vol. 10, № 8.

TRUST MARKETING IN THE AREA OF INVOLVED PURCHASES: FACTORS INFLUENCING CONSUMER DECISIONS IN THE REAL ESTATE MARKET

I.A. Vandakurov, A.D. Sukhachev

*Siberian Transport University,
Novosibirsk, Russia*

The study examines the impact of trust-based marketing on housing purchase decisions. Based on the Theory of Planned Behavior and trust transfer theory, it shows that developer

reputation, transparency, and social proof increase purchase intention ($\beta=0.65$; $p<0.001$), while perceived risk reduces it. The practical implication is to enhance transparency and social proof.

Keywords: *trust-based marketing, high-involvement purchases, real estate market, perceived risk.*

УДК: 378.147.88:616.995.1

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ МЕДИЦИНСКОЙ АРАХНОЭНТОМОЛОГИИ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ ПО БИОЛОГИИ

О.В. Васильева, В.А. Королёв, Н.В. Горайнова

*Курский государственный медицинский университет Минздрава России,
г. Курск, Россия*

В публикации рассматриваются результаты изучения медицинской арахноэнтомологии иностранными студентами 1 курса ММИ, которые обучаются в КГМУ по специальности «лечебное дело» при помощи языка-посредника (английский язык).

Ключевые слова: *арахноэнтомология, биологическое образование, медицинская биология, иностранные студенты, высшее медицинское образование.*

Изучение типа Членистоногие будущими врачами имеет огромное значение в понимании раздела паразитологии «Арахноэнтомология». Многие представители этого типа являются природными резервуарами, переносчиками, возбудителями заболеваний, некоторые кроме того могут быть промежуточными хозяевами гельминтов. Среди представителей класса Паукообразных отмечаются временные и постоянные паразиты человека и животных. В последнее время выявлено патогенное значение пылевых клещей, которые вызывают аллергические реакции у людей. Знания об особенностях строения, жизненных циклов представителей типа Членистоногих помогают врачу правильно установить клинический диагноз и назначить соответствующее лечение. Знания о путях распространения заболеваний в очагах, позволяют определить специфику противоэпидемических и профилактических мероприятий [1].

Некоторые виды отрядов Вши и Блохи являются временными эктопаразитами человека и могут быть переносчиками инфекционных заболеваний. Изучение строения, жизненных циклов паразитов необходимо врачу при планировании и проведении противоэпидемических мероприятий с целью профилактики некоторых инфекций, вызываемых изучаемыми представителями.

Представители отряда Двукрылых насекомых более опасны для человека, чем другие членистоногие.

С одной стороны, они являются непосредственными эктопаразитами, питающимися кровью человека, и тем самым приносят вред здоровью, могут вызвать аллергическую реакцию организма.

С другой стороны, большинство двукрылых являются переносчиками опасных микроорганизмов, вызывающих тяжелые заболевания внутренних органов человека, часто заканчивающихся смертью больного.

Учитывая эту особенность комаров и мух, выпускники медицинского вуза должны хорошо знать их морфологию, медицинское значение и меры профилактики заболеваний, которые они вызывают.

Таким образом, арахноэнтомология изучает представителей типа Членистоногие потому, что многие из них имеют медицинское значение как:

- механические или специфические переносчики возбудителей болезней (комары, мухи, блохи);
- возбудители болезней (чесоточный клещ, вши);
- промежуточные хозяева гельминтов (низшие ракообразные);
- ядовитые (пауки, скорпионы).

В этом контексте возникает необходимость разработки комплексных практических и лабораторных занятий, творческих заданий для студентов с применением кейсов и мультимедийных технологий [2].

Наибольшие сложности, на наш взгляд, возникают с подобными разработками для иностранных студентов, обучающихся с помощью языка-посредника. Т.к., в их программу добавлены все паразиты тропических и субтропических стран, где фауна значительно превосходит нашу по биоразнообразию. Следовательно, могут возникать сложности с демонстрационными объектами, влажными препаратами, коллекциями, подборками клинических случаев.

В рамках творческих заданий и курсовых работ иностранные учащиеся готовят индивидуальные проекты по наиболее распространенным болезням в своих странах, расширяя тем самым свой научный кругозор. Свои результаты они докладывают на заседаниях научного кружка кафедры или в виде коротких презентаций и сообщений на последнем занятии по данному разделу.

На практических занятиях активно применяем кейс-технологии и мозговой штурм с применением микропрепаратов, оптической техники и тв-трансляции. Полностью отказаться от традиционных практических работ с микроскопами в пользу современных технологий невозможно из-за специфики предмета, большого количества видов, которое нужно успеть изучить за одно занятие, и необходимости выработки навыков лабораторной диагностики паразитов. Ситуационные задачи и клинические случаи разбираются систематически и вызывают огромный интерес у иностранцев на практических занятиях [2].

Для улучшения наглядности изучаемого материала нами созданы презентации и подобраны коллекции видеофрагментов не только для лекционного курса, но и для всех практик.

Нами проводится систематический промежуточный контроль знаний обучающихся по принципу обратной связи, который дает возможность не просто оценить уровень теоретических знаний, но и практические навыки.

Мы проанализировали результаты усвоения раздела медицинской арахноэнтомологии иностранными студентами 1 курса ММИ с помощью метода тестирования. В исследовании приняли участие 235 первокурсников ММИ.

В первую очередь мы выделили перечень знаний, умений и навыков, которые должны оцениваться у студентов в ходе изучения раздела «Медицинской арахноэнтомологии» в рамках занятий по биологии на 1 курсе медицинского вуза. С учетом этих ЗУН на платформе Moodle нами было проведено тестирование по каждой теме раздела с использованием разных шаблонов заданий. Учитывая специфику раздела, мы создавали банк вопросов с большим количеством иллюстративного материала (фото пациентов с энтомозами или микропрепаратов пораженных тканей и органов) для определения паразитов и стадий их жизненных циклов, органов и систем органов.

Мы тестировали 235 студентов с оцениванием единственной попытки ответа. По каждой теме давали тест на 20 минут, состоящий из 20 вопросов на одиночный и множественный выбор, соответствие, установление последовательности и недостающий термин. Сложность трех тестов была практически одинаковой. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ статистических показателей проведенных тестов.

Тема	% правильных ответов	Стандартное отклонение	%, средний эффективный вес вопросов	Индекс легкости	Соотношение ошибок
Паукообразные	63,7	13,2%	3,9	51,4	53,09%
Вши и блохи	76,4	12,6%	4,1	50	60,18%
Двукрылые	68,5	13,1	4,0	49	61,9%

Порог в 60% (проходной балл в вузе по тесту как минимальный удовлетворительный) преодолело большинство студентов.

Наибольшую сложность (по результатам ответов) вызвали вопросы по миазу, педикулезу и акариазам. Их диагностика и определение связаны с рядом сложностей, которые затрудняют своевременное выявление и точную идентификацию возбудителей. Например, необходимость отличать чесоточных клещей от возбудителей незаразных дерматитов и экзем.

По результатам тестирования студентам рекомендовано обратить на эти темы, особенно арахнозы, более пристальное внимание при подготовке к итоговой аттестации. Объем материала значителен и активное использование специализированных атласов паразитов и нашего мультимедийного пособия [3], выпущенного кафедрой в 2022 году, при самоподготовке к занятиям позволит улучшить усвоение материала и результаты тестирования.

Список использованных источников

1. Васильева, О.В. Из опыта преподавания биологических дисциплин иностранным студентам в медицинском вузе/ О.В. Васильева, М.А. Солодилова [и др.] // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018.- №7 (114). – С. 101 – 103.
2. Васильева, О.В. Формирование профессиональных компетенций у иностранных студентов при изучении медицинской гельминтологии на практических занятиях по биологии / О.В. Васильева, В.А. Королёв, Н.В. Горяйнова // Медицинское образование в XXI веке: современные инициативы России и Кыргызстана: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, посвященной

90-летию Курского государственного медицинского университета. – Курск: Курский государственный медицинский университет, 2025.- С. 119-122.

3. Паразитология = Parasitology : мультимедийное учебное пособие с использованием языка-посредника (английский) / О.В. Васильева, В.А. Королев, Е.А. Новикова [и др.]; Курский государственный медицинский университет, Кафедра биологии, медицинской генетики и экологии . – Курск : КГМУ, 2022. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM). – URL: \\10.0.0.55\fulltext.kurskmed.com\fulltext\Electron_publications_KSMU\2023\CD-2211\index.html. – URL: https://fulltext.kurskmed.com/fulltext/Electron_publications_KSMU/2023/CD-2211.zip. – ISBN 978-5-7487-2887-4. – № гос. регистрации 0322203667

FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AMONG INTERNATIONAL STUDENTS IN THE STUDY OF MEDICAL ARACHNOENTOMOLOGY IN PRACTICAL BIOLOGY CLASSES

O.V. Vasilyeva, V.A. Korolev, N.V. Goryainova

*Kursk State Medical University, International Medical Institute,
Kursk, Russia*

The article examines the results of the study of medical arachnoentomology by foreign students of the first year of the KSMU, studying with the help of an intermediary language (English).

Keywords: *arachnoentomology, biological education, medical biology, foreign students, higher medical education*

УДК 658.5.015:006.354

ОТ ОПТИМИЗАЦИИ ЦЕХОВ ДО БЕЗОТХОДНОГО ЦИКЛА: КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО, ЗАКУПКИ И СБЫТ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Г.А. Вахитова, С.А. Шакирова, О.А. Игнатьева

*Казанский федеральный университет,
г. Казань, Россия*

В настоящее время быстро меняющаяся бизнес-среда организации вынуждает постоянно сталкиваться с её вызовами и сложностями. И выживание любой организации может зависеть от ее способности оперативно и эффективно реагировать на эти изменения для повышения ценности продукта. Для достижения того совершенства необходим процесс создания ценности товара. Одним из таких процессов является внедрение системы бережливого производства на предприятии. Концепция бережливого производства первоначально была разработана для максимального использования ресурсов предприятия за счет минимизации отходов, но затем бережливое производство стало ответом на непрерывную изменчивость и конкуренцию в деловой среде.

Ключевые слова: *оптимизация, бережливое производство, отходы, ресурсы, производство, конкуренция, ценность.*

Бережливое производство использует сложную сеть социально-технических мероприятий для повышения эффективности производства и обеспечения ценности за счет сокращения отходов и постоянного совершенствования процессов.

Внедрение бережливого производства требует изменения мышления во всей организации, от высшего руководства до рядовых сотрудников. Стремление к операционному совершенству ставит клиента в центр всех решений. Следуя этому направлению, компании лучше удовлетворяют потребности клиентов и становятся более гибкими, адаптивными и способными более эффективно реагировать на изменения рынка [1].

В системе бережливого производства также существует метод выравнивания, по-другому, хейдзунка. Хейдзунка подразумевает выравнивание объемов производства по видам продукции в течение единицы времени [2].

Применение этого принципа позволяет сокращать объемы запасов сырья, материалов готовой продукции, отказаться от работы партиями для быстрой адаптации производственного процесса к изменяющимся требованиям заказчика. Такой подход значительно позволяет снизить себестоимость продукции за счет оптимизации затрат на хранение, трудовых и капитальных затрат.

Для предотвращения резких изменений в производственной программе продукция не должна выпускаться в порядке поступления заказов от клиентов.

В рамках концепции хейдзунка некоторое время собираются заказы с целью их дальнейшей обработки и выстраивания.

Помимо этого, необходимо осуществлять аналитическую обработку информации. Например, построение механизма управления запасами, постоянный контроль за их уровнем, анализ номенклатуры запасов с использованием методов ABC (метод классификации объектов по влиянию на прибыль компании) и XYZ (классификация объектов по частоте использования) [3]. При учете запасов важно применять систему FIFO (first in first out) «первым пришёл – первым ушёл» для исключения устаревания и «пролеживания» запасов.

Величина страхового запаса может быть рассчитана различными способами:

- в виде процента от спроса;
- на основе дневного потребления;
- по собственной методике;
- на основе среднего отклонения.

Таким образом, бережливое производство в промышленности является необходимым для повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости предприятий.

Система управления производством может включать разные концепции и инструменты от традиционных до самых новаторских.

Главное, чтобы она выполняла свою цель – качественное улучшение финансового благосостояния и конкурентоспособности.

Понятия lean production, lean thinking – давно вошли в активный обиход продвинутых предпринимателей, которые хоть раз слышали историю развития японской Toyota.

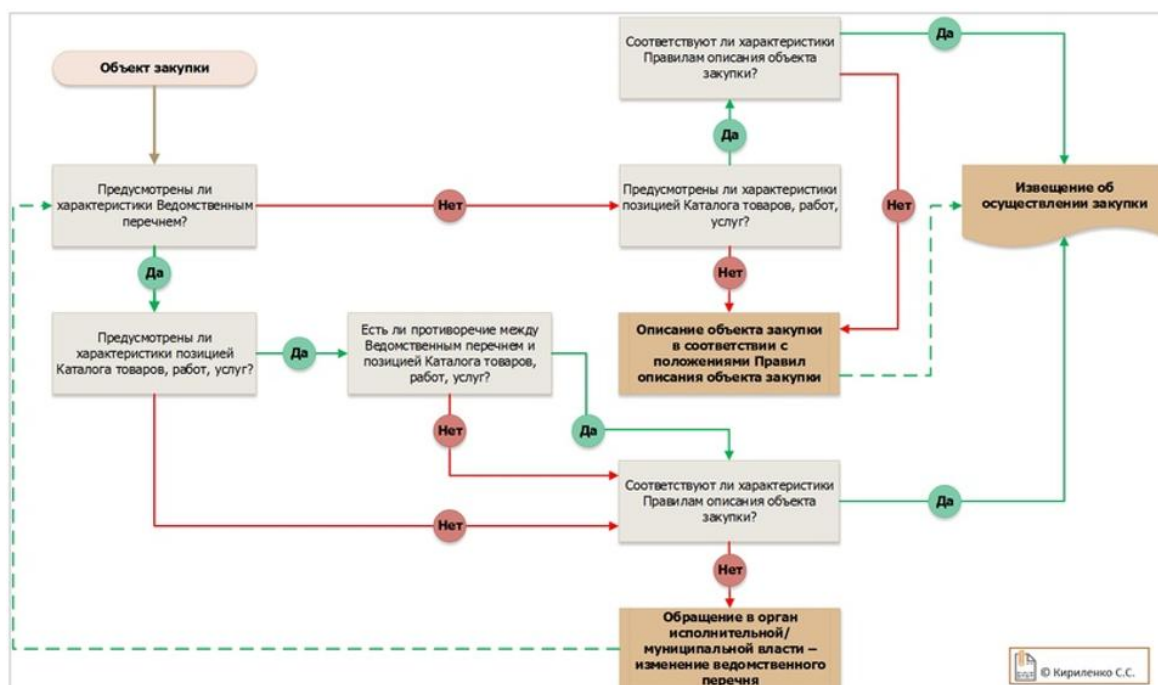


Рисунок 1 – Процесс закупок

Содействие его внедрению включает в себя:

1. Снижение затрат: бережливое производство устраняет различные виды потерь, такие как излишние запасы, дефекты и простои. Снижение производственных затрат в конечном итоге приводит к более высокой маржинальности и, следовательно, к большему росту предприятия.
2. Улучшение качества продукции: поскольку бережливые принципы обеспечивают постоянное критически важное совершенствование производственных процессов, это обязательно приведет к меньшему числу недостатков и, таким образом, к наилучшему продукту.
3. Всеобщее управление качеством (TQM) и шесть сигм, а также бережливое производство, получили более широкое распространение для внедрения стандартов вытягивающего (pull) производства и повышения удовлетворенности клиентов.
3. Повышение производственной гибкости: при системе вытягивания предприятия могут быстро реагировать на изменения спроса, что помогает предотвратить перепроизводство и, следовательно, снижает риск наличия нереализованных запасов [4]. Это также помогает обеспечить гибкость в настройке процессов для удовлетворения потребностей конкретных клиентов.
4. Активное вовлечение сотрудников в процесс: Этим вы даете возможность работникам на каждом уровне участвовать в непрерывном процессе обновления, что является важнейшей особенностью бережливого производства [5]. Это помогает оптимизировать рабочие процессы, а также повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудников.
5. Устойчивое развитие. Внедрение бережливого производства помогает предприятиям снижать ресурсы, а это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на экологию и позволяет сокращать расходы. Это касается сниже-

ния объемов отходов, более рациональному потреблению энергии, сырья и отходов, делая производство более экологичным.

Например, автомобильный завод «Урал» (Миасс), входящий в «Группу ГАЗ», начал внедрять технологии бережливого производства после кризиса 2003 года, когда объемы продаж предприятия упали за два года почти вдвое. Как заявил журналу «Эксперт Волга» генеральный директор завода Виктор Корман, применение технологий бережливого производства незамедлительно сказалось на всех показателях предприятия. В частности, экономия средств составляет 300-400 млн. рублей ежегодно. Сейчас на предприятии продолжается работа по внедрению технологий бережливого производства, в нее включаются все больше сотрудников. Так выполняется еще одно требование системы об участии в этом процессе всех членов коллектива, от генерального директора до уборщика помещений.

Автомобильный завод «КамАЗ» следует принципам бережливого производства с 2005 года. Еще раньше в группе этим начали заниматься «КамАЗ-Металлургия» и «КамАЗ-Дизель». Сейчас работа ведется в различных подразделениях и компаниях концерна. Прошедшие специальное обучение менеджеры, которые в прошлом году защитили сразу свыше 50 проектов по усовершенствованию технологического цикла, теперь будут обучать своих подчиненных и включать их в работу. Например, в цехе пресс-форм выявили девять ненужных станков и избавились от них, снизив количество внеплановых простоев оборудования почти в три раза.

Данные примеры наглядно подтверждают, что бережливое производство является мощным инструментом для промышленности, способствующим снижению затрат, улучшению качества, увеличению гибкости и повышению экологической ответственности предприятия.

Список использованных источников

1. Пимашина, Е.В. Повышение качества управления предприятием на основе принципов бережливого производства: выпускная квалификационная работа магистра: 27.04.02 «Управление качеством», образовательная программа 27.04.02_02 «Управление качеством на предприятии»; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого / Е.В. Пимашина. – Санкт-Петербург, 2025. – URL: <http://elib.spbstu.ru/dl/3/2025/vr/vr25-433.pdf> (дата обращения: 07.03.2026).

2. Основы бережливого производства: учебное пособие / М.Р. Рогулина, И.Г. Смирнова, О.В. Курчий [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 170 с. – (Среднее профессиональное образование). – DOI 10.12737/2004282. – ISBN 978-5-16-018429-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2162492> (дата обращения: 07.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Симаков, Д.Б. Производственный менеджмент предприятия. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием: учебник / З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 749 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1225050. – ISBN 978-5-16-016743-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1225050> (дата обращения: 07.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Стольнова, А.М. Методика lean manufacturing в процессах реализации продукции / А.М. Стольнова // Юность и знания – гарантия успеха – 2022 : сборник научных

статей 9-й Международной молодежной научной конференции: в 3 т., Курск, 15–16 сентября 2022 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 218-222. – EDN KFXMVP.

5. Родионов, П.А. 5S в бережливом производстве и его значимость в производстве / П.А. Родионов // Новые концептуальные подходы к решению глобальной проблемы обеспечения продовольственной безопасности в современных условиях: сборник научных статей, Курск, 17 ноября 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 155-158. – EDN BCLPPO.

6. Кабакова, М.Ю. Применение принципов бережливого производства и инструментов качества на производственных предприятиях / М.Ю. Кабакова // Булатовские чтения. – 2024. – Т. 2. – С. 262-264. – EDN LANHHS.

7. Саркисян, Л.Г. Организация сбытовой деятельности. Маркетинговый аспект: монография / Л.Г. Саркисян, Н.А. Криковцева, А.А. Криковцев. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 152 с. – ISBN 978-5-16-020250-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2165355> (дата обращения: 07.03.2026)

8. Староверова, К.О. Основы бережливого производства: учебное пособие для среднего профессионального образования / К.О. Староверова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 74 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-16473-2. – Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/544921> (дата обращения: 07.03.2026).

9. Водопьянова, Н.А. Бережливое производство как фактор повышения экономической эффективности предприятий / Н.А. Водопьянова, А.Э. Белоусова // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: Сборник материалов XVI Международной научно- практической конференции, Москва, 23 декабря 2022 года. – Санкт-Петербург: Печатный цех, 2022. – С. 169-172. – EDN ELOTHN.

10. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 472 с. – ISBN 978-5-9614-6829-8. –Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1815955> (дата обращения: 07.03.2026)

FROM SHOP OPTIMIZATION TO A WASTE-FREE CYCLE: HOW TO SYNCHRONIZE PRODUCTION, PROCUREMENT AND SALES IN THE NEW ECONOMY

G.A. Vakhitova, S.A. Shakirova, O.A. Ignatieva

*Kazan Federal University,
Kazan, Russia*

Currently, the rapidly changing business environment of an organization forces us to constantly face its challenges and difficulties. And the survival of any organization may depend on its ability to respond promptly and effectively to these changes in order to increase the value of the product. To achieve this perfection, a process of creating value for the product is necessary. One of these processes is the introduction of a lean manufacturing system at the enterprise. The concept of lean manufacturing was originally developed to maximize the use of enterprise resources by minimizing waste, but then lean manufacturing became a response to the continuous variability and competition in the business environment.

Keywords: *optimization, lean manufacturing, waste, resources, production, competition, value.*

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АДАПТИВНОГО КАДРОВОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

В.В. Владимирова, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
Казань, Россия*

В статье рассматривается разработка модели адаптивного кадрового контроля в условиях цифровой трансформации организаций. Предложена концепция, объединяющая инструменты предиктивной аналитики (машинное обучение, анализ временных рядов, NLP) с механизмами управления информационной безопасностью кадровых данных. Обоснованы функциональные блоки модели и оценена её практическая применимость на примере энергетической отрасли.

Ключевые слова: *кадровый контроль, цифровая трансформация, предиктивная аналитика, информационная безопасность, управление персоналом, машинное обучение, HR-аналитика, адаптивное управление, текучесть кадров, КИИ.*

Введение

Цифровая трансформация кардинально меняет требования к системам управления персоналом. Традиционные модели кадрового контроля, основанные на ретроспективном анализе, утрачивают достаточность: скорость изменения среды превышает скорость формирования отчётности. По данным McKinsey Global Institute, к 2030 году до 30% HR-задач будут частично автоматизированы, что требует перестройки концепций контроллинга [1]. Расширение объёмов чувствительных кадровых данных выдвигает управление информационной безопасностью в центр HR-системы. Цель работы – предложить модель адаптивного кадрового контроля, интегрирующую предиктивную аналитику с механизмами защиты данных, применительно к организациям энергетического сектора.

1. Теоретические основания

Кадровый контроль как концепция сложился в 1980-1990-е годы в рамках германской школы менеджмента и охватывает планирование, учёт, контроль и анализ кадровых ресурсов в связке со стратегическими целями [2]. Цифровая парадигма расширяет его в трёх направлениях: от ретроспективы к опережающей аналитике; от агрегированной отчётности к обработке непрерывных событийных потоков; от периодической коррекции к реакции в режиме реального времени.

Предиктивная HR-аналитика базируется на машинном обучении применительно к прогнозированию увольнений, снижения вовлечённости и нарушений корпоративных политик [3]. Наиболее результативны градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM), ансамблевые модели случайного леса и рекуррентные нейросети для временных рядов. Управление ИБ кадровых данных регулирует-

ся ФЗ-152, ISO/IEC 27001:2022 и для энергетики – требованиями ФСТЭК и Приказом № 239 по безопасности КИИ. Интеграция требований ИБ в архитектуру HR-аналитики является необходимым, а не факультативным условием.

2. Модель адаптивного кадрового контроля (МАКК)

МАКК построена на трёхуровневой архитектуре: слой сбора данных – аналитический слой – слой управленческих воздействий. Принципиальное отличие от существующих подходов – сквозная интеграция механизмов ИБ на каждом уровне. Функциональные блоки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функциональные блоки модели МАКК

Блок	Основные функции	Инструменты ИБ
1. Сбор данных	Интеграция HRMS, ATS, LMS, систем контроля доступа, IoT-датчиков	Шифрование at-rest/in-transit; RBAC; аудит-логирование
2. Предобработка	Очистка, нормализация, анонимизация ПДн; формирование витрин данных	k-анонимность; DLP; резервирование 3-2-1
3. Предиктивная аналитика	Прогноз текучести, оценка потенциала, NLP-анализ обратной связи	Federated Learning; мониторинг дрейфа модели
4. Дашборд	Визуализация KPI; раннее предупреждение; сценарное моделирование	2FA; сессионный контроль; маскировка ПДн
5. Адаптация	Автокоррекция моделей; эскалация сигналов; рекомендации	Контроль целостности; защита от adversarial attacks

Баланс между аналитической глубиной и защитой ПДн обеспечивается архитектурой Privacy by Design: минимизация собираемых данных; Federated Learning – обучение моделей на локальных данных без централизованной передачи; Differential Privacy при публикации агрегированных результатов [7, 8].

3. Применение в энергетической отрасли

Энергетика – специфическая область применения МАКК: ошибки операторов на объектах генерации влекут критические последствия, регуляторная среда требует документированного контроля квалификации (Ростехнадзор), значительная часть персонала относится к КИИ. Апробация элементов модели проводилась в рамках условного проектирования для предприятия с численностью 2 500-5 000 человек. Смоделированы три сценария:

1. Прогноз увольнений ключевых специалистов за 60-90 дней. Модель XGBoost на данных за 3 года показала точность 78% при пороге 0,65, что позволяет заблаговременно инициировать удержание.

2. Выявление аномалий в паттернах доступа к ИС как раннего индикатора инсайдерских угроз (insider threat detection).

3. Оценка готовности персонала к новым цифровым системам по активности в LMS и результатам микро-ассесментов.

По консервативным оценкам, предотвращение одного незапланированного увольнения ключевого инженера эквивалентно 1,5-2,5 его годового оклада. При

группе риска 15–20 человек ежегодно экономический эффект существенно перекрывает затраты на систему.

Таблица 2 – Сравнение традиционного и адаптивного кадрового контроля

Критерий	Традиционный	Адаптивный (МАКК)
Горизонт анализа	Ретроспективный	Проактивный (прогноз)
Источники данных	HR-отчётность, таблицы	Многоисточниковые потоки, IoT, NLP
Частота обновления	Ежемесячно / кварталы	Реальное время / ежедневно
Управление ИБ	Периметральная защита	Privacy by Design, Federated Learning
Принятие решений	Менеджер на основе отчётов	Рекомендательная система + менеджер
Адаптивность	Статичная, ручная	Автопереобучение по триггеру

4. Ограничения и проблемы внедрения

Внедрение МАКК сопряжено с тремя системными ограничениями. Первое – этические риски: использование поведенческих данных порождает эффект самоисполняющегося пророчества, когда сотрудник из «группы риска» получает меньше инвестиций в развитие и действительно демотивируется. Второе – качество данных: смещения в обучающей выборке воспроизводят дискриминационные практики, что требует регулярного аудита предвзятости алгоритмов. Третье – организационная готовность: по данным Deloitte 2023, лишь 24% российских компаний оценивают свою HR-аналитику как предиктивную [9]; большинство остаётся на уровне дескриптивной отчётности. Внедрение требует не только технологий, но и изменения управленческой культуры.

Заключение

Предложенная модель МАКК формирует концептуальную основу для HR-систем, адекватных требованиям цифровой трансформации. Её ключевые характеристики – проактивная ориентация, сквозная интеграция ИБ и архитектурная адаптивность – отличают её от традиционных подходов. Апробация в контексте энергетики подтвердила применимость и экономическую эффективность модели при надлежащем управлении этическими, технологическими и регуляторными рисками. Приоритетным направлением дальнейших исследований является разработка инструментов объяснимого ИИ (XAI), повышающих прозрачность алгоритмических рекомендаций и доверие к системе со стороны менеджеров и сотрудников.

Список использованных источников

1. Manyika J., Chui M., Miremadi M. et al. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute, 2017. – 148 p.
2. Хан О. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
3. Edwards M., Edwards K. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. – London: Kogan Page, 2019. – 392 p.

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». – М., 2006.
5. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2022.
6. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2023. – Armonk: IBM Corporation, 2023. – 94 p.
7. Dwork C., Roth A. The Algorithmic Foundations of Differential Privacy // Foundations and Trends in Theoretical Computer Science. – 2014. – Vol. 9, No. 3–4. – P. 211–407.
8. McMahan B. et al. Communication-Efficient Learning of Deep Networks from Decentralized Data // AISTATS. – 2017. – P. 1273–1282.
9. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. – New York: Deloitte Insights, 2023. – 112 p.
10. Приказ ФСТЭК России от 25.12.2017 № 239 «Об утверждении требований по обеспечению безопасности значимых объектов КИИ». – М.: ФСТЭК, 2017.

DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE HR CONTROL MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: INTEGRATION OF PREDICTIVE ANALYTICS AND INFORMATION SECURITY MANAGEMENT

V.V. Vladimirova, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article addresses the development of an adaptive HR control model designed for organisations undergoing active digital transformation. An integrated concept is proposed that combines predictive analytics tools (machine learning, time-series analysis, NLP-based engagement assessment) with information security management mechanisms for personnel data. The key functional blocks of the model are substantiated, implementation principles are formulated, and practical applicability is evaluated in the context of the energy sector.

Keywords: *HR controlling, digital transformation, predictive analytics, information security, personnel management, machine learning, HR analytics, adaptive management, employee turnover, critical information infrastructure.*

УДК 378.1

К ВОПРОСУ О ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А. Вьюшина, А. Гусарова¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В статье комплексно рассматриваются актуальные проблемы подготовки экономических кадров в Российской Федерации на современном этапе. Анализируется соот-

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

ветствие образовательных программ требованиям рынка труда, роль практико-ориентированного обучения и цифровых компетенций. Выявляются основные противоречия между фундаментальной теоретической подготовкой выпускников и реальными запросами работодателей. Сделан вывод о необходимости комплексной системной модернизации экономического образования, включая обновление содержания программ, внедрение проектного обучения, развитие цифровой инфраструктуры и формирование эффективной системы стажировок.

Ключевые слова: подготовка специалистов, экономическое образование, рынок труда, профессиональные компетенции, образовательные стандарты, практико-ориентированное обучение,

Современная экономика России переживает период серьёзных структурных сдвигов и ужесточения требований к профессиональным навыкам выпускников. Качественная подготовка экономических кадров выходит на первый план в системе отечественного высшего образования. При этом, хотя страна располагает большим количеством вузов, ежегодно выпускающих тысячи дипломированных экономистов, на реальном рынке труда сложилась парадоксальная ситуация: работодатели постоянно жалуются на нехватку готовых к работе специалистов. Молодые люди с красными дипломами зачастую не способны разработать бизнес-план, провести финансовый анализ или принять обоснованное решение в условиях дефицита информации.

Корень проблемы кроется в разрыве между тем, чему учат в университетах, и тем, что реально нужно бизнесу. Первой и самой очевидной проблемой является существенное отставание содержания образовательных программ от динамично меняющихся реалий экономической жизни. Традиционные курсы, например по экономической теории или бухгалтерскому учёту, перегружены абстрактными построениями и слабо связаны с практикой. А такие вещи, как финансовое моделирование, работа в 1С или оценка рисков, даются студентам либо урывками, либо не даются вообще. По данным исследователей, около 60% вчерашних студентов-экономистов вынуждены переучиваться на рабочем месте в первый год после найма.

Второй важнейший аспект – недостаточная интеграция цифровых компетенций в образовательный процесс. В условиях перехода к цифровой экономике, повсеместного внедрения больших данных (Big Data), искусственного интеллекта и облачных технологий современный экономист должен уверенно владеть аналитическими платформами (Power BI, Tableau, Qlik), языками запросов (SQL), инструментами статистического анализа (R, Python с библиотеками pandas и numpy), а также основами кибербезопасности. Однако в подавляющем большинстве российских вузов подготовка по этим направлениям носит факультативный характер либо сводится к одному-двум поверхностным курсам. В результате выпускники оказываются неконкурентоспособными по сравнению со своими сверстниками из ведущих зарубежных университетов, где цифровая подготовка является неотъемлемой частью экономического образования.

Третья проблема – слабое развитие так называемых «мягких навыков» (soft skills). Работодатели всё чаще жалуются на то, что молодые экономисты не

умеют работать в команде, вести переговоры, аргументированно отстаивать свою точку зрения, готовить презентации для руководства, управлять временем и проектами. Традиционная система высшего образования, построенная на лекциях и семинарах с воспроизведением готового материала, практически не формирует эти компетенции. Необходимо активнее внедрять деловые игры, кейс-чемпионаты, проектную работу в малых группах, публичные защиты и другие интерактивные форматы.

Четвёртая проблема – старение профессорско-преподавательского состава и отрыв преподавателей от реальной экономики. Средний возраст российского вузовского преподавателя экономических дисциплин превышает 55–60 лет. Многие из них блестяще знают теорию, но давно не работали на предприятиях, не сталкивались с современными вызовами ведения бизнеса, не пользуются актуальными программными продуктами. Молодые же талантливые выпускники, как правило, предпочитают идти в коммерческий сектор, где зарплаты в несколько раз выше университетских. Это создаёт замкнутый круг: нет молодых преподавателей – нет современных знаний у студентов – нет качественных выпускников – нет интереса со стороны бизнеса.

Пятая проблема – недостаточное финансирование материально-технической базы экономических факультетов. Для качественной подготовки специалистов необходимы: доступ к платным профессиональным базам данных (СПАРК, КонсультантПлюс, Гарант, Bloomberg, Reuters), лицензионное программное обеспечение (1C, SPSS, EViews, MATLAB), современные компьютерные классы, учебные тренажёры и симуляторы. Однако многие вузы, особенно региональные и филиалы, не могут позволить себе таких расходов. Студенты вынуждены пользоваться устаревшими версиями программ или «пиратским» ПО, что не способствует формированию культуры работы с легальными инструментами.

Впрочем, есть и положительные примеры. В РАНХиГС и НИУ ВШЭ работает модель «обучение через практику»: студенты разбирают реальные бизнес-кейсы от компаний-партнёров и проходят длительные стажировки. По данным Самарского государственного экономического университета, внедрение проектных методов повысило трудоустраиваемость выпускников на 20–25%. Также показателен опыт нашего Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, где к преподаванию привлекают действующих финансовых директоров и аналитиков банков.

Системный диалог между университетами и бизнес-сообществом сегодня уже не благое пожелание, а жизненная необходимость. Формы такого взаимодействия могут включать: базовые кафедры на крупных предприятиях, позволяющие студентам со второго-третьего курса погружаться в реальную рабочую среду; стажировки и повышение квалификации преподавателей, чтобы профессора не реже одного раза в 2–3 года проходили стажировку в компаниях и «освежали» свои знания; участие практиков в итоговой аттестации, когда в государственных экзаменационных комиссиях работают представители работодателей и напрямую влияют на содержание выпускных

работ и критерии оценки; совместную разработку образовательных стандартов, чтобы программы отражали реальные профессиональные задачи, а не абстрактные компетенции.

Чтобы переломить ситуацию, нужны системные шаги. Во-первых, менять философию преподавания: делать упор на практику, кейсы и деловые игры. Во-вторых, ввести сквозную цифровую подготовку – отдельный модуль объёмом 6–8 зачётных единиц. В-третьих, развивать критическое мышление через междисциплинарные проекты. В-четвёртых, наладить раннюю профориентацию в школах. В-пятых, повышать престиж преподавательского труда через гранты и доплаты.

Подводя итог, подчеркнём: подготовка экономических кадров в России требует немедленных комплексных изменений. Разрозненные точечные поправки не справляются с глубинными системными проблемами – отставанием программ от нужд рынка, слабой практической подготовкой, старением преподавательского состава и разрывом между учёбой и реальной работой. Только полномасштабное обновление учебных планов, внедрение проектных методов, модернизация цифровой инфраструктуры и тесные связи с работодателями смогут насытить экономику готовыми к делу специалистами. Реформа экономического образования – дело долгое, но откладывать её дальше нельзя.

Список использованных источников

1. Мороз И.А. Особенности внедрения прогрессивных форм советской торговли в 50-60е годы XX века // Вопросы исторической науки: материалы II Международной научной конференции, Челябинск, 2013. – С. 60–65.
2. Мороз И.А. Преемственность прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60е годы XX в. и современной России // В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Пермь, 2020. – С. 97–103.

ON THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF ECONOMICS OF THE RUSSIAN FEDERATION

A. Vyushina, A. Gusarova

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article comprehensively examines the current problems of training economic personnel in the Russian Federation at the present stage. It analyzes the compliance of educational programs with the requirements of the labor market, the role of practice-oriented training, and digital competencies. The main contradictions between the fundamental theoretical training of graduates and the real demands of employers are identified. The article concludes that there is a need for a comprehensive systemic modernization of economic education, including updating the content of programs, introducing project-based learning, developing digital infrastructure, and creating an effective system of internships.

Keywords: *training of specialists, economic education, labor market, professional competencies, educational standards, practice-oriented training.*

РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

С.В. Гаврищук

ВАВА

г. Санкт-Петербург, Россия

В статье рассматривается роль риск-менеджмента в формировании стратегического корпоративного управления компании. Показано, что управление рисками не должно ограничиваться контрольной процедурой или подготовкой отчетности. Его стратегическое значение проявляется тогда, когда риски учитываются при выборе целей, инвестиционных решений, распределении ответственности и контроле исполнения. Предложены признаки включения риск-менеджмента в систему корпоративного управления компании.

Ключевые слова: корпоративное управление, риск-менеджмент, стратегическое управление, совет директоров, устойчивость компании, внутренний контроль.

В условиях высокой неопределенности риск-менеджмент становится не вспомогательной функцией, а частью управленческой системы компании. Для крупных организаций это особенно заметно. Чем сложнее бизнес, тем выше цена ошибки в стратегическом решении. Риск может возникать не только в финансах или операционной деятельности. Он появляется при выборе стратегии, утверждении инвестиционных проектов, изменении цепочек поставок, кадровых решениях, цифровой трансформации и взаимодействии с государством.

Корпоративное управление обычно связывают с советом директоров, правами акционеров, раскрытием информации, внутренним контролем и подотчетностью менеджмента. Но такая трактовка остается неполной, если не учитывать риски. Компания может иметь формально выстроенную систему корпоративного управления, но при этом плохо видеть стратегические угрозы. В этом случае совет директоров и комитеты будут существовать, но не выполнять одну из главных функций – поддерживать устойчивость компании в сложной среде.

Международная практика постепенно смещает акцент от изолированного управления рисками к его связи со стратегией. В модели COSO управление рисками прямо связано с постановкой стратегии и результатами деятельности организации [1]. Риск рассматривается не как внешняя помеха, которую нужно устранить после принятия решения, а как условие, которое необходимо учитывать до выбора управленческого действия. Такой подход ближе к современному пониманию корпоративного управления.

Схожая логика представлена в работе Каплана Р. и Майкс А. Авторы показывают, что разные виды рисков требуют разных способов управления. Одни риски нужно предотвращать через контроль и дисциплину. Другие связаны со стратегическим выбором и не могут быть полностью исключены. Третьи возникают из внешней среды и требуют готовности к реагированию [2]. Для корпоративного управления это означает, что риск-менеджмент нельзя свести к

единой инструкции. Его нужно связывать с характером решений, которые принимает компания.

В российских исследованиях также подчеркивается, что риск-менеджмент становится заметным элементом корпоративной практики. Данилова О. В. указывает на рост внимания российских компаний к управлению рисками и необходимость более системного подхода к этой функции [3]. При этом проблема состоит не в самом признании важности рисков. Она в том, что риск-менеджмент часто остается отдельным направлением работы, слабо связанным со стратегией и реальным распределением ответственности.

Для диссертационного исследования это имеет прямое значение. Если корпоративное управление рассматривается как стратегический ресурс, то риск-менеджмент должен входить в его содержание. Иначе получается разрыв: корпоративное управление отвечает за контроль и стратегию, а риски анализируются отдельно. На практике такая разобщенность снижает качество решений. Стратегия может быть утверждена без достаточного анализа угроз, а риск-отчетность может не менять управленческих действий.

Можно выделить три состояния риск-менеджмента в корпоративном управлении. Первое состояние – формальное. Компания описывает риски в отчетности, утверждает политику и распределяет обязанности, но информация о рисках почти не влияет на решения. Второе состояние – контрольное. Риски регулярно оцениваются, выносятся на комитеты, используются при проверке отдельных проектов. Третье состояние – стратегическое. В этом случае риски учитываются при выборе целей, оценке инвестиционных проектов, мотивации менеджмента и контроле исполнения стратегии. Такая градация позволяет отличить наличие риск-менеджмента от его управленческой роли. Принципиально не само существование риска как категории, а то, как он входит в корпоративное управление. Если риск рассматривается только как объект контроля, его влияние ограничено, а если становится частью обсуждения стратегии, он начинает менять качество корпоративного управления.

Исследование М.О. Кузнецовой по российским промышленным компаниям показывает, что внедрение риск-менеджмента часто связано с организационными трудностями, недостатком зрелости процедур и ограниченной интеграцией в управленческие процессы [4]. Это подтверждает проблему, важную для корпоративного управления. Риск-менеджмент может быть декларирован, но не встроен в работу руководящих органов. Поэтому при оценке качества корпоративного управления нужно смотреть не только на наличие системы управления рисками, но и на ее место в процессе принятия решений.

Современные российские исследования также обращают внимание на развитие систем управления рисками и возможностями компании. С.М. Брыкалов, В.Ю. Трифонов, И.В. Нетронин и Е.А. Сметанина рассматривают риск-менеджмент как систему, которая должна учитывать не только угрозы, но и возможности развития [5]. Эта позиция хорошо сочетается со стратегическим подходом. Риск здесь понимается шире, чем опасность. Он связан с выбором, неопределенностью и способностью компании использовать изменения среды.

Риск-менеджмент должен выполнять несколько задач внутри корпоративного управления. Во-первых, он должен давать совету директоров информацию о ключевых угрозах и допустимом уровне риска. Во-вторых, он должен быть связан со стратегическим планированием, чтобы цели компании не утверждались без оценки внешних и внутренних ограничений. В-третьих, он должен влиять на инвестиционные решения. В-четвертых, он должен быть связан с мотивацией менеджмента, иначе руководители могут быть заинтересованы в краткосрочном результате без учета будущих последствий.

Отсюда следует, что риск-менеджмент можно рассматривать как один из признаков зрелости корпоративного управления. Если компания способна не только описывать риски, но и использовать эту информацию при выборе стратегии, она получает более устойчивую систему управления. Такая система не устраняет неопределенность полностью. Это невозможно. Но она делает неопределенность управляемой, а ответственность за решения более понятной.

Для российских публичных компаний эта тема имеет прикладное значение. Они работают в условиях санкций, изменения рынков, технологических ограничений и высокой зависимости от долгосрочных инвестиционных решений. В такой ситуации формальная система корпоративного управления недостаточна. Нужна связь между стратегией, рисками, внутренним контролем и советом директоров. Именно эта связь позволяет говорить о стратегическом корпоративном управлении, а не только о соблюдении стандартов.

Таким образом, риск-менеджмент участвует в формировании стратегического корпоративного управления через включение риска в процесс принятия решений. Его роль не ограничивается контролем нарушений или подготовкой отчетов. В зрелой системе корпоративного управления риск-менеджмент помогает совету директоров и менеджменту оценивать последствия решений, выбирать допустимый уровень риска, контролировать исполнение стратегии и поддерживать устойчивость компании. Поэтому при дальнейшей оценке качества корпоративного управления необходимо учитывать не только наличие системы управления рисками, но и степень ее реальной связи со стратегическим управлением.

Список использованных источников

1. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2017. – URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management> (дата обращения: 19.06.2026).
2. Kaplan, R.S. Managing Risks: A New Framework / R.S. Kaplan, A. Mikes // Harvard Business Review. – 2012. – Vol. 90, No. 6. – P. 48-60.
3. Данилова, О.В. Риск-менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения / О.В. Данилова // Экономика и управление: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 32-36. – EDN: XNZKOD.
4. Кузнецова, М.О. Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования / М.О. Кузнецова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 410-423. – DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-410-423. – EDN: HWYXDN.

5. Брыкалов, С.М. Развитие систем управления рисками и возможностями компании / С.М. Брыкалов, В.Ю. Трифонов, И.В. Нетронин, Е.А. Сметанина // Проблемы анализа риска. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 66-77. – EDN: GFJDSH.

THE ROLE OF RISK MANAGEMENT IN FORMING STRATEGIC CORPORATE GOVERNANCE OF A COMPANY

S.V. Gavrishchuk

pppppppppp

Saint Petersburg, Russia

The article examines the role of risk management in forming strategic corporate governance of a company. The author shows that risk management should not be limited to control procedures or reporting. Its strategic meaning appears when risks are considered in goal setting, investment decisions, responsibility allocation and performance control. The article proposes signs of integrating risk management into the corporate governance system of a company.

Keywords: corporate governance, risk management, strategic management, board of directors, company sustainability, internal control.

УДК 657.22

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

А.И. Газизова, Е.А. Долонина

Казанский государственный энергетический университет,

г. Казань, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования учетной политики организации с учетом потребностей управленческого учета. Обосновывается необходимость расширения традиционной учетной политики разделами, регламентирующими внутреннюю управленческую отчетность, методы распределения косвенных расходов и трансфертное ценообразование. Приводятся практические рекомендации по интеграции элементов управленческого учета в учетную политику для повышения достоверности и оперативности управленческих решений. Выделены основные проблемы внедрения и предложены пути их решения.

Ключевые слова: учетная политика, бухгалтерский учет, управленческий учет, косвенные расходы, трансфертное ценообразование, внутренняя отчетность, центры финансовой ответственности.

Современные условия хозяйствования характеризуются высокой степенью неопределенности, динамичностью рыночных процессов и ужесточением конкурентной борьбы. В такой среде ключевым фактором успеха становится способность руководства организации принимать своевременные и обоснованные управленческие решения. Качество этих решений напрямую зависит от досто-

верности, полноты и оперативности учетной информации, предоставляемой финансово-экономической службой. Именно поэтому вопросы совершенствования системы учета выходят на первый план в деятельности современных предприятий.

В российской практике традиционно сложилось разделение учета на бухгалтерский (финансовый), налоговый и управленческий. Первые два вида учета жестко регламентированы государством, тогда как управленческий учет остается внутренним делом организации. Учетная политика, согласно ПБУ 1/2008, представляет собой совокупность способов ведения бухгалтерского учета, однако данное определение ориентировано преимущественно на формирование внешней финансовой отчетности. В большинстве российских компаний учетная политика разрабатывается исключительно для целей бухгалтерского и налогового учета, а управленческий учет, если он ведется, существует параллельно, с использованием обособленных документов и регистров. Это порождает дублирование учетных процедур, ошибки, несопоставимость данных и рост трудозатрат бухгалтерии.

Таким образом, возникает объективная необходимость расширения традиционного содержания учетной политики за счет включения в нее разделов, регламентирующих управленческий учет. Такой подход позволяет устранить дублирование, обеспечить сопоставимость данных финансового и управленческого учета, снизить трудоемкость подготовки внутренней отчетности и повысить аналитическую ценность учетной информации для менеджмента.

Одним из ключевых элементов управленческого учета, который должен найти отражение в учетной политике, является выделение центров финансовой ответственности (ЦФО). Управленческий учет строится на принципе ответственности за результаты, поэтому организация должна быть разделена на центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций. В учетной политике целесообразно закрепить перечень ЦФО, критерии отнесения подразделений к тому или иному типу центров, персональную ответственность руководителей ЦФО за исполнение бюджетов, а также порядок сбора и консолидации информации по каждому ЦФО.

Следующим важнейшим элементом являются методы распределения косвенных расходов. Косвенные расходы, такие как общепроизводственные и общехозяйственные, требуют обоснованного распределения между видами продукции, работ и услуг. На практике часто используется упрощенный метод распределения пропорционально прямой заработной плате или материальным затратам. Однако такой подход не всегда отражает реальное потребление ресурсов. Более точными являются метод драйверов затрат, при котором выделяются ключевые факторы возникновения затрат, а также распределение пропорционально выручке по сегментам или занимаемым площадям. Выбор конкретного метода необходимо зафиксировать в учетной политике и обосновать его применимость для конкретного бизнеса.

В организациях с несколькими подразделениями, оказывающими услуги друг другу или передающими полуфабрикаты, возникает необходимость в

трансфертном ценообразовании. Трансфертные цены могут устанавливаться на основе рыночных цен, затратного метода или договорных цен между центрами финансовой ответственности. Выбор конкретного метода влияет на оценку рентабельности каждого подразделения и мотивацию их руководителей, поэтому данный раздел учетной политики является обязательным для крупных и средних предприятий.

Кроме того, в учетной политике следует утвердить форматы и периодичность внутренней управленческой отчетности. Для разных уровней менеджмента требуется разная детализация данных. Целесообразно определить перечень внутренних отчетов, периодичность их формирования, ответственных за составление и контроль, а также формы представления данных. Управленческий учет также требует детализации себестоимости по статьям, которые могут отличаться от налогового учета. Методы калькулирования могут включать директ-костинг или абсорпшен-костинг, выбор которых определяется целями управления.

На практике организации сталкиваются с рядом препятствий при интеграции управленческого учета в учетную политику: сопротивление персонала, привыкшего к сложившимся процедурам, необходимость доработки программного обеспечения, сложность выбора единых методов распределения расходов. Рекомендуется поэтапное внедрение, начиная с пилотного проекта на одном центре финансовой ответственности, обучение сотрудников принципам управленческого учета, автоматизацию сбора первичных данных и регулярный пересмотр методов распределения по мере изменения бизнес-процессов.

Таким образом, учетная политика организации не должна рассматриваться исключительно как формальный документ для налоговых органов. В условиях современной экономики она превращается в стратегический инструмент интеграции бухгалтерского и управленческого учета. Расширение содержания учетной политики позволяет повысить точность и оперативность управленческой информации, обоснованно принимать решения по ценообразованию и ассортименту, усилить мотивацию руководителей подразделений и снизить риски искажения себестоимости продукции. Предлагаемый подход способствует росту эффективности менеджмента и укреплению конкурентных позиций организации на рынке.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О бухгалтерском учете».
2. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008), утв. Приказом Минфина России от 06.10.2008 № 106н (ред. от 07.02.2020)
3. Манучарян С.К. Организация учета по центрам финансовой ответственности при риск-ориентированном подходе // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – № 11. – С. 48-55.
4. Вахрушина М.А., Ситникова В.А. Финансовый и управленческий учет: учебник. – М.: КноРус, 2024. – 313 с.

IMPROVING THE ORGANIZATION'S ACCOUNTING POLICY FOR MANAGEMENT ACCOUNTING PURPOSES

A.I. Gazizova, E.A. Dolonina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of the organization's accounting policy formation, taking into account the needs of management accounting. The necessity of expanding the traditional accounting policy with sections regulating internal management reporting, methods of indirect expenses allocation, and transfer pricing is substantiated. The article provides practical recommendations for integrating elements of management accounting into accounting policies to improve the reliability and efficiency of management decisions. The main challenges of implementation are highlighted, and solutions are proposed.

Keywords: *accounting policy, accounting, management accounting, indirect costs, transfer pricing, internal reporting, and financial responsibility centers.*

УДК 658.5:338.2

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

С.Р. Гарейшина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности управления инновационными проектами в условиях высокой неопределенности. Обосновано, что неопределенность не сводится к совокупности рисков: в начале инновационного проекта могут быть неизвестны потребности рынка, технологические ограничения, модель монетизации, ресурсная база и критерии успешного внедрения. Раскрыта необходимость сочетания стратегического целеполагания, гибких методологий, риск-менеджмента, этапного финансирования и работы с гипотезами. Предложена адаптивная модель управления, основанная на коротких циклах проверки предположений, сценарном планировании, прозрачных метриках и регулярном пересмотре проектной траектории.

Ключевые слова: *инновационный проект, неопределенность, проектное управление, риск-менеджмент, гипотеза, адаптивное планирование.*

Инновационные проекты являются инструментом создания новых продуктов, технологий, сервисов и организационных решений. Их специфика состоит в том, что значительная часть параметров будущего результата не может быть точно определена на старте. В отличие от типовых проектов, где известны требования, ресурсы и последовательность работ, инновационный проект часто начинается с идеи, перспективность которой еще нужно подтвердить. Поэтому

¹ Науч. рук. доц. к.э.н. Л.Р. Уразбахтина.

управление такой инициативой требует не только календарного планирования и контроля бюджета, но и постоянной проверки исходных предположений.

Высокая неопределенность усиливается под влиянием цифровизации, ускорения технологических циклов, нестабильности рынков, изменения поведения потребителей и роста межотраслевой конкуренции. В этих условиях организациям важно сохранять способность к быстрым экспериментам, но одновременно не терять управляемость, ответственность и связь проекта со стратегическими целями.

Неопределенность инновационного проекта следует отличать от риска. Риск предполагает наличие более или менее описанных событий, вероятностей и последствий. Неопределенность шире: она возникает, когда неизвестны сами варианты развития событий, будущие требования пользователя или способы достижения результата. Исследователи фактора неопределенности при управлении инновационными проектами подчеркивают его связь не только с внешней средой, но и с информационными ограничениями, человеческой инициативой, прогнозированием и выбором управленческих решений [1].

На практике можно выделить технологическую, рыночную, организационную и финансово-экономическую неопределенность. Технологическая связана с достижимостью нужных характеристик решения. Рыночная отражает неизвестность спроса, ценности для клиента и скорости принятия инновации. Организационная проявляется в дефиците компетенций, сопротивлении изменениям и конфликте интересов подразделений. Финансово-экономическая выражается в сложности оценки затрат, сроков окупаемости и источников финансирования.

Попытка полностью устранить неопределенность до начала проекта часто приводит к потере времени и отказу от перспективных инициатив. Более рациональным является управляемое снижение неопределенности: команда формулирует гипотезы, проводит проверки, фиксирует выводы и постепенно переводит неизвестность в измеримые риски. В этом смысле неопределенность становится не только угрозой, но и источником инновационного поиска.

Традиционный проектный подход эффективен там, где результат заранее описан, а изменения имеют ограниченный характер. Однако в инновационных проектах чрезмерно жесткий план может создать иллюзию контроля. Формально соблюдая график, команда способна разрабатывать решение, которое уже не соответствует потребностям рынка или техническим возможностям [2]. Поэтому в условиях высокой неопределенности план должен быть не неподвижной инструкцией, а инструментом регулярного уточнения действий.

Гибкое управление не означает отказа от ответственности. Оно предполагает короткие циклы планирования, частую обратную связь, регулярную приоритизацию задач и готовность пересматривать решения на основе фактов. В исследованиях гибкого управления инновационными проектами подчеркивается значение адаптивных способностей, самоорганизации, коммуникации, универсальности и межпрофессиональных компетенций проектной команды [3]. Следовательно, гибкость должна пониматься не только как методика работы, но и как характеристика команды и организационной культуры.

Наиболее продуктивным является гибридный подход. Стратегическая цель, ресурсные ограничения и контрольные точки задаются на уровне проекта

или портфеля, а конкретные продуктовые решения уточняются итерационно. Проектный и процессный подходы в научно-технической сфере показывают, что крупные инновационные инициативы требуют координации многих участников, междисциплинарного взаимодействия и ясного разграничения уникальных проектных задач с регулярными процессами организации.

Адаптивная модель управления инновационным проектом включает несколько взаимосвязанных контуров. Первый контур – стратегический: формулируются проблема, целевая ценность, ожидаемый эффект, ограничения и критерии прекращения проекта. Последний элемент особенно важен, поскольку инновационное управление должно предусматривать не только развитие перспективных инициатив, но и своевременное закрытие направлений, где ключевые гипотезы не подтверждаются [4].

Второй контур – гипотезный. Проект декомпозируется на проверяемые предположения о пользователях, технологии, экономике, партнерах и ресурсах. Для каждой гипотезы определяются способ проверки, ожидаемый результат, срок и ответственный. Такой подход снижает вероятность расходования ресурсов на функции, которые не создают ценности. Третий контур – ресурсно-портфельный: финансирование выделяется этапами, а следующий ресурсный транш предоставляется после подтверждения критичных предположений.

Четвертый контур – командный. Инновационная команда должна быть кросс-функциональной и включать технологическую, рыночную, финансовую, правовую и пользовательскую экспертизу. При высокой неопределенности невозможно заранее регламентировать все решения, поэтому возрастает роль доверия, распределенного лидерства и быстрой коммуникации. Пятый контур – управление знаниями: каждая итерация завершается фиксацией подтвержденных и опровергнутых гипотез, причин изменений и принятых решений.

Риск-менеджмент должен быть встроен в ежедневную практику инновационного проекта. В управлении высокотехнологичными проектами отмечается необходимость учета типов рисков, источников их возникновения, транзакционных издержек и особенностей мер реагирования. Поэтому реестр рисков не должен быть статичным документом. Он обновляется после экспериментов, переговоров, изменений требований и появления новых данных.

Контроль результатов также должен быть адаптивным. Оценка только по отклонению от первоначального плана может стимулировать команду скрывать проблемы и избегать экспериментов. Более корректна система метрик, включающая процессные показатели, показатели обучения и показатели ценности. К ним относятся скорость итераций, число проверенных гипотез, качество обратной связи, готовность пользователей к пилоту, снижение издержек, технологическая готовность и вклад проекта в стратегическое развитие организации [5].

Управление инновационными проектами в условиях высокой неопределенности требует перехода от логики жесткого следования первоначальному плану к логике адаптивного достижения стратегической ценности. Неопределенность должна выявляться, переводиться в гипотезы, проверяться через эксперименты, фиксироваться в знаниях и учитываться при решениях о дальнейшем финансировании. Предложенная модель объединяет стратегический,

гипотезный, ресурсно-портфельный, командный контуры. Их совместное применение позволяет сочетать гибкость и ответственность, ускорять получение обратной связи и снижать риск позднего обнаружения ошибок. Успешность инновационного проекта определяется не только сроками и бюджетом, но и способностью организации учиться, корректировать проектную траекторию и готовить результат к практическому внедрению.

Список использованных источников

1. Petrunko, A. O. The essence of the uncertainty factor in the management of innovative projects / A. O. Petrunko, T. I. Zagoruiko // Economics of Civil Engineering and Municipal Economy. – 2025. – Vol. 21, No. 1. – P. 15-22. – DOI 10.71536/esgh.2025.v21n1.2. – EDN MYXCPJ.
2. Романенко М. А. Гибкое управление инновационными проектами предприятий: функции и компетенции // М. А. Романенко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 5. – С. 148-167. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-5-148-167. – EDN RPWWUF.
3. Шепелев, Г. В. Проектный подход при организации научных исследований. Методика формирования крупных проектов / Г. В. Шепелев, И. А. Ганиева // Управление наукой: теория и практика. – 2023. – Т. 5, № 3. – С. 52-71. – DOI 10.19181/smtp.2023.5.3.5. – EDN XWACKU.
4. Ганиева, И. А. Проектный и процессный подходы в науке. Обзор крупных научно-технических проектов / И. А. Ганиева, Г. В. Мартынюк, Г. В. Шепелев // Управление наукой: теория и практика. – 2023. – Т. 5, № 2. – С. 30-48. – DOI 10.19181/smtp.2023.5.2.3. – EDN HVOGNV.
5. Афанасьев, М. В. Итеративное стратегическое планирование: гибкость и адаптивность в условиях неопределенности / М. В. Афанасьев, Л. Р. Уразбахтина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 11, № 10(151). – С. 4-11. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.11.001. – EDN BCAGKY.

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY

S.R. Gareyshina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the specifics of managing innovative projects under conditions of high uncertainty. It demonstrates that uncertainty is not limited to a combination of risks: at the outset of an innovative project, market needs, technological limitations, monetization models, resource bases, and criteria for successful implementation may be unknown. The need for a combination of strategic goal setting, flexible methodologies, risk management, staged financing, and hypothesis management is explored. An adaptive management model is proposed, based on short cycles of hypothesis testing, scenario planning, transparent metrics, and regular project trajectory reviews.

Keywords: *innovative project, uncertainty, project management, risk management, hypothesis, adaptive planning.*

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Э.Н. Гасимова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В современных условиях цифровой трансформации экономики цифровые платформы становятся одним из важнейших инструментов развития предпринимательской деятельности. Их использование позволяет предприятиям расширять рынки сбыта, снижать транзакционные издержки, повышать качество взаимодействия с клиентами и оптимизировать бизнес-процессы. В статье рассматриваются основные направления влияния цифровых платформ на эффективность предпринимательской деятельности, анализируются преимущества их внедрения, а также особенности использования платформенных решений в условиях растущей конкуренции. Сделан вывод о том, что цифровые платформы выступают важным фактором повышения устойчивости и конкурентоспособности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: цифровые платформы, предпринимательская деятельность, цифровизация, эффективность бизнеса, конкурентоспособность, цифровая экономика.

Формирование цифровой экономики оказывает заметное воздействие на современные условия осуществления предпринимательской деятельности. Современные компании функционируют в среде, характеризующейся высокой скоростью обмена информацией, постоянным обновлением технологий и изменением потребительских предпочтений. В этих условиях цифровые платформы становятся важным инструментом повышения эффективности бизнеса, обеспечивая новые механизмы взаимодействия между производителями, поставщиками и потребителями товаров и услуг.

Цифровые платформы представляют собой технологические решения, объединяющие различных участников рынка в едином информационном пространстве. Их распространение обусловлено потребностью бизнеса в сокращении временных и финансовых затрат на организацию коммерческой деятельности. Формирование платформенной экономики способствует созданию новых моделей взаимодействия, в которых ключевую роль играют данные, цифровые сервисы и сетевые эффекты [1].

Сегодня цифровые платформы активно применяются практически во всех сферах предпринимательства. Маркетплейсы, сервисы электронной коммерции, логистические платформы и системы дистанционного обслуживания клиентов позволяют предприятиям более эффективно организовывать свою работу. Благодаря этому предприниматели получают возможность быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и повышать качество предоставляемых товаров и услуг.

¹ Науч. рук. доц. к.э.н. Л.Р. Уразбахтина.

К числу ключевых достоинств цифровых платформ относится расширение доступа предприятий к различным рынкам реализации продукции и услуг. Традиционные формы ведения бизнеса часто требуют значительных вложений в развитие торговой инфраструктуры и продвижение продукции. Платформенные решения позволяют существенно снизить данные затраты за счет использования уже сформированной клиентской базы и готовых цифровых каналов взаимодействия. Особенно важным это является для субъектов малого и среднего предпринимательства, которые обладают ограниченными ресурсами для самостоятельного выхода на новые рынки.

Значительное воздействие платформенные технологии оказывают на повышение операционной результативности компаний. Автоматизация процессов оформления заказов, проведения платежей, обработки запросов клиентов и управления поставками позволяет сокращать издержки и повышать производительность труда. Одновременно уменьшается количество рутинных операций, что способствует более рациональному использованию человеческих ресурсов и концентрации внимания руководства на стратегических задачах развития предприятия [2].

Эффективность предпринимательской деятельности во многом возрастает благодаря использованию информации, формируемой в рамках функционирования цифровых платформ. Современные информационные системы позволяют анализировать поведение потребителей, выявлять тенденции изменения спроса и оценивать результативность маркетинговых мероприятий. На основе полученной информации предприниматели могут принимать более обоснованные управленческие решения, корректировать ассортимент продукции и разрабатывать персонализированные предложения для различных категорий клиентов [3].

Еще одним преимуществом платформенных решений выступает совершенствование взаимодействия организаций с клиентами. Современный клиент ориентирован на быстрое получение информации, удобство оформления заказа и высокий уровень сервиса. Использование цифровых платформ позволяет компаниям поддерживать оперативную связь с потребителями и своевременно получать информацию об их потребностях и оценках. Благодаря этому повышается уровень доверия клиентов, а также создаются предпосылки для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ организации.

Одновременно с положительными эффектами распространение платформенной экономики порождает ряд новых проблем и ограничений для субъектов предпринимательства. Одной из наиболее значимых проблем выступает усиление конкурентного давления. Поскольку цифровые платформы обеспечивают равный доступ к рынку большому количеству участников, компаниям приходится постоянно совершенствовать качество продукции, внедрять инновационные решения и повышать эффективность бизнес-процессов. В противном случае существует риск утраты конкурентных позиций даже при наличии устойчивой клиентской базы.

Особую актуальность в современных условиях приобретают вопросы обеспечения цифровой безопасности. Рост объемов обрабатываемой информации и увеличение числа онлайн-транзакций повышают вероятность киберугроз

и утечки конфиденциальных данных. В связи с этим предприятия вынуждены уделять особое внимание защите информационных ресурсов, внедрению современных технологий безопасности и соблюдению требований законодательства в области обработки персональных данных [4].

Следует учитывать, что эффективность использования цифровых платформ во многом зависит от уровня цифровой зрелости организации. Недостаток компетенций в области информационных технологий, сопротивление изменениям и отсутствие четкой стратегии цифровой трансформации способны существенно снизить результативность внедряемых решений. Поэтому важным условием успешного развития бизнеса становится формирование цифровых компетенций персонала и развитие культуры инноваций внутри организации.

В современных условиях цифровые платформы становятся не просто инструментом автоматизации отдельных процессов, а важным элементом предпринимательской экосистемы. Они способствуют формированию новых бизнес-моделей, расширяют возможности сотрудничества между участниками рынка и создают условия для устойчивого экономического развития [5]. Использование платформенных решений позволяет предприятиям повышать эффективность деятельности, адаптироваться к изменениям внешней среды и укреплять свои конкурентные позиции.

Следовательно, влияние цифровых платформ на предпринимательскую деятельность носит комплексный характер и затрагивает практически все аспекты функционирования бизнеса. Их внедрение способствует снижению издержек, расширению рынков сбыта, повышению качества обслуживания клиентов и совершенствованию управленческих процессов. В условиях дальнейшего развития цифровой экономики именно способность эффективно использовать возможности платформенных технологий становится одним из ключевых факторов долгосрочной конкурентоспособности современных предприятий.

Список использованных источников

1. Орлова, Л.С. Тенденции развития и внедрения цифровых платформ / Л.С. Орлова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 35-44. – DOI 10.18334/ce.15.1.111531. – EDN KDQQDH.
2. Акаткин Ю.М. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю.М. Акаткин, О.Э. Карпов, В.А. Конявский, Е.Д. Ясиновская // Бизнес-информатика. – 2017. – № 4(42). – С. 17-28. – DOI 10.17323/1998-0663.2017.4.17.28. – EDN VXTHPJ.
3. Гиматдинов, Р.Р. Барьеры внедрения цифровых платформ в традиционных и высокотехнологичных секторах экономики / Р.Р. Гиматдинов, Л.Р. Уразбахтина // Цифровые системы и модели: теория и практика проектирования, разработки и использования: Материалы международной научно-практической конференции, Казань, 19–20 марта 2026 года. – Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2026. – С. 2462-2466. – EDN DXEGFJ.
4. Устинова, К.А. Инструменты поддержки задач цифровизации бизнеса / К.А. Устинова, С.Л. Иванов, С.В. Терехова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 19, № 2. – С. 220-246. – DOI 10.17072/1994-9960-2024-2-220-246. – EDN SFPTHN.

5. Головина, Т.А. Развитие цифровых платформ как фактор конкурентоспособности современных экономических систем / Т.А. Головина, А.В. Полянин, И.Л. Авдеева // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2019. – Т. 14, № 4. – С. 551-564. – DOI 10.17072/1994-9960-2019-4-551-564. – EDN NDBKWH.

THE IMPACT OF DIGITAL PLATFORMS ON THE EFFICIENCY OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

E.N. Gasimova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the digital transformation of the economy, digital platforms are becoming one of the most important tools for the development of entrepreneurial activity. Their use allows companies to expand sales markets, reduce transaction costs, improve customer interaction and optimize business processes. The article examines the main directions of the impact of digital platforms on business efficiency, analyzes the advantages of their implementation, and considers the specifics of using platform solutions in a highly competitive environment. It is concluded that digital platforms act as an important factor in increasing the sustainability and competitiveness of businesses in the long term.

Keywords: digital platforms, entrepreneurial activity, digitalization, business efficiency, competitiveness, digital economy.

УДК 330.1

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДУКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов

*Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления качеством технологии продукции ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления в рамках процессного управления на основе исследования состояния его структурных атрибутов. Выявление существующих проблем, определение предложений по их устранению с использованием сценария улучшения деятельности позволит модернизировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, качество технологий, атрибуты управления, проблемы, предложения, технология управления.

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina.

Большинство ключевых свойств, характеризующих качество любой продукции или услуг в экономических системах типа «организация», формируются и реализуются в ходе использования технологических процессов их производства или выполнения [1, 2]. Несовершенство технологических процессов вызывает отклонения действительных значений количественных характеристик готовой продукции от номинальных параметров, тем самым снижая ее показатели качества и безопасности [13, 16].

Установление повседневного контроля над показателями качества продукции или услуг, внедрение передовых технологий для улучшения качества операционной деятельности, как правило, обеспечивает рост спроса на продукцию и увеличение дохода и прибыли организации [3, 14].

Управление качеством технологии продукции организации – совокупность контрольных операций, выполняемых на всех стадиях производства, от контроля качества поступивших в организацию полуфабрикатов, комплектующих изделий до выпуска готовых изделий. Содержание основных атрибутов деятельности подпроцесса управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С» по работам [4, 8] представлено в табл. 1.

Таблица 1 – Основные атрибуты деятельности подпроцесса управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С»

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в деятельности для обеспечения стабильного уровня качества продукции в соответствии с требованиями нормативной документации и соблюдения технологической дисциплины
Преобразования входа в выход	Формирование плана улучшения качества технологических процессов, определение плана улучшения и обоснование его жизнеспособности, структурирование плана (определение задач и необходимых работ), определение необходимых объемов и источников финансирования, подбор исполнителей через проведение конкурсов и тендеров, составление графика выполнения технологических процессов, подготовка к реализации плана улучшения технологических процессов, проведение работ по улучшению технологических процессов, определение результатов реализации технологических процессов, оформление документации внедрения технологических процессов, передача документации по результатам внедрения технологий
Выход	Удовлетворенность деятельностью по обеспечению стабильного уровня качества продукции в соответствии с требованиями документации и соблюдения технологических стандартов
Материальные ресурсы	Материалы, сырье, комплектующие для разработки и внедрения плана улучшения качества технологических процессов
Информационные ресурсы	Протоколы, тесты, анкеты, сметы затрат, экспертные листы экономического обоснования плана улучшения качества технологических процессов
Методические ресурсы	Методические рекомендации по управлению инновационными проектами организации, должностные инструкции, инструкции и технологии решения задач и заданий, перечень квалификаций и компетенций, база данных субъектов инфраструктуры

Трудовые ресурсы	Специалисты-разработчики, начальники отделов и структурных подразделений, сотрудники-новаторы, технологи, аналитики, экономисты, проектировщики
Технические ресурсы	Компьютер, опытно-приборное оборудование и базы, экспериментальное, исследовательское и лабораторное оборудование, в т.ч. лабораторное, измерительная техника
правовые	Действующие нормативно-правовые акты РФ, сертификаты, лицензия, устав организации, должностные инструкции
Периодичность выполнения	Один раз в 3 года, один раз в пять лет
Критерии качества	Реализация плана улучшения качества технологических процессов, совместимость технологий с текущей операционной политикой организации и тактическими планами, оправданность внедрения новых технологий в организации, минимизация рисков их реализации на практике
Критерии эффективности	Доходность, прибыльность, рентабельность инноваций, высокий спрос на инновации на рынке

Качество технологического процесса – важнейший из критериев, определяющий характеристики готовой продукции, что, в свою очередь, обусловлено уровнем применяемых технологий и технологической системы, которая включает инфраструктуру производства, систему контроля, управление процессами и подпроцессами, компетентность специалистов.

Базовая организация данного исследования ЗАО «Интегра-С» – российский разработчик интеллектуальных интегрированных систем безопасности и управления объектами. Владеет обязательными сертификатами на соответствие продукции требованиям к функциональным свойствам технических средств обеспечения транспортной безопасности. Программно-аппаратный комплекс имеет положительное санитарно-эпидемиологическое заключение, услуги – признание Речного регистра, изготавливаемое оборудование включено в перечни на применение ПАО «Транснефть» и Моррегистра.

На организации успешно внедрена, сертифицирована (ГОСТ ISO 9001-2011) и постоянно совершенствуется система менеджмента качества (СМК). Она сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ РВ 0015-002-2012. Содержание атрибутов деятельности ЗАО «Интегра-С» приведено в табл. 2.

Таблица 2 – Атрибуты деятельности ЗАО «Интегра-С»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Разработка концепции безопасности для организаций, отраслевых объединений, городов, регионов и государства, разработка, проектирование, монтаж и обслуживание оборудования для систем безопасности
Цель	Занять лидирующие позиции в России и странах СНГ в области интеллектуальных систем безопасности
Миссия	Оснащение территорий организаций, стратегически важных объектов передовыми российскими системами безопасности
Вход	Объекты, нуждающиеся в оснащении системами безопасности

Преобразования входа в выход	Разработка концепции оснащения технологических процессов, проектирование и модернизация, строительно-монтажные работы, пуско-наладка оборудования, прием и передача объектов для эксплуатации, гарантийное, постгарантийное обслуживание
Выход	Объекты, получившие оснащение системами безопасности в соответствии с заявленными требованиями и нормированием
Материальные ресурсы	Материалы, сырье, оборудование, комплектующие изделия
Информационные ресурсы	Протоколы, тесты, анкеты, сметы затрат, экспертные листы экономического обоснования плана улучшения качества технологических процессов
Трудовые ресурсы	Специалисты-разработчики, начальники отделов и структурных подразделений, сотрудники-новаторы, технологи, аналитики, экономисты, проектировщики
Технические ресурсы	Компьютеры, серверы, станки для сборки, приспособления, приборы, контрольный и рабочий инструмент
Правовые ресурсы	Нормативно-правовые документы, Постановление Правительства по транспортной безопасности (ППН№969)
Структура	Линейная
Технологии операций	постоянный контроль качества продукции на этапах производства, тестирование оборудования и его технологического состояния, улучшение качества материалов и полуфабрикатов

Организационная структура управления организации представлена в виде Линейная структура организации обеспечивает стабильные организационные решения, бесперебойное производство в процессе управления качеством выполнения технологических процессов продукции. Основные её преимущества: четкая система взаимоотношений, быстрота реакции на возникающие отклонения, согласованность действий исполнителей, оперативность разработки и принятия решений [5. 9].

Обозначим проблемы реализации подпроцесса управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С» с определением причин их возникновения и последствия их существования. Фрагмент результатов данного исследования приведен в табл. 3.

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С» (фрагмент)

Наименование элемента под-процесса	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Технология	Недостаточное количество производственных площадей	Отсутствие должного внимания к данной проблеме Отсутствие финансирования для расширения количества площадей производственного отдела	Увеличение сроков программно-аппаратных комплексов Риск увеличения производства некачественной продукции

Ресурсы	Снижение качества поставляемых комплектующих для продукции	Неэффективная работа отдела закупок в поиске поставщиков Недостаточное количество финансовых ресурсов на закупки	Риск увеличения производства некачественной продукции Снижение престижа организации Потеря конкурентных позиций организации
Ресурсы	Недостаточная мощность интернет-сетей в отделе программирования	Слабая интернет-сеть в отделе программирования Отсутствие финансирования на модернизацию интернет-сети	Увеличение сроков разработки программного обеспечения Сбои в функционале программного обеспечения
Сотрудники	Игнорирование новых методов измерения качества продукции	Отсутствие единой политики управления качеством технологий Неэффективная система планирования	Сокращение объемов продаж Потеря конкурентных позиций организации

Установление проблем в заданном подпроцессе управления позволила перейти к их диагностике и разработке инновационных предложений по их разрешению [11, 12]. Фрагмент предложений по разрешению проблем и развитию подпроцесса управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С» приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Предложения по разрешению проблем и развитию подпроцесса управления качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С»

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Аренда новых производственных площадей	Руководство организации, финансы, риелторское агентство, сайты аренды недвижимости	Повышение качества производства продукции Сокращение сроков продукции
Поиск новых поставщиков качественных комплектующих	Руководство организации, отдел закупок, тендерные площадки, финансы, технический отдел	Повышение качества производства продукции Повышение престижа организации Улучшение конкурентных позиций организации
Модернизация интернет-сетей в отделе программирования	Руководство организации, финансы, интернет-провайдеры	Сокращение сроков разработки программного обеспечения Устранение сбоев в функционале программного обеспечения
Внедрение новых методов управления качеством технологий продукции	Руководство организации, технический отдел, специалисты	Повышение качества производства продукции Повышение престижа организации Улучшение конкурентных позиций организации

В ходе реализации представленных предложений ЗАО «Интегра-С» сможет добиться следующих положительных результатов: повысить качество товара и услуг, повысить конкурентные позиции и престиж организации.

Рассмотрим технологию последовательности деятельности в виде операций по выполнению деятельности для получения требуемого результата в рамках заданного подпроцесса управления (ПУ) качеством технологии продукции ЗАО «Интегра-С», фрагмент которой по работам [6, 7] изображен на рис. 1.

На основе представленной технологии данного подпроцесса управления была выполнена игровая модель, которая позволяет быстро освоить все операции повышения качества продукции на курсах повышения квалификации специалистов технологов [15].



Рисунок 1 – Реализации ПУ качеством технологии изготовления продукции

Таким образом, целью управления качеством технологии продукции организации является обеспечение высокого качества производимой продукции, а также высокой эффективности деятельности организация.

В ходе работы были выявлены проблемы в подпроцессе управления качеством технологических процессов продукции ЗАО «Интегра-С»: недостаточное количество площадей цеха; снижение качества поставляемых комплектующих для продукции. нехватка квалифицированных кадров в отделе программирования, игнорирование современных технологии продукции организации [10, 14].

Разработаны предложения по разрешению проблем и развитию подпроцесса управления качеством технологических процессов продукции ЗАО «Интегра-С» аренда новых производственных площадей, поиск новых поставщиков качественных комплектующих, модернизация интернет-сетей в отделе программирования. повышение квалификации кадрового состава отдела программирования, внедрение современных методов управления качеством технологии продукции организации.

Описана технология исследования и развития подпроцесса управления качеством технологических процессов продукции ЗАО «Интегра-С» для повышения качества товара и услуг; повышение своих конкурентных позиций; повышение престижа организации.

Таким образом, целью управления качеством технологии продукции организации является обеспечение высокого качества производимой продукции, а также высокой эффективности деятельности организация.

Список использованных источников

1. Агарков А.П. Управление качеством. – М.: ИДК «Дашков и К°», 2020. – 204 с.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
3. Губин Е.П. Устойчивое развитие рыночной экономики и предпринимательства: вопросы права // Журнал российского права. – 2022. – № 1. – С. 36-46.
4. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. – 2024. – № 2(41). – С. 45-51.
5. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 2. – С. 4-17.
6. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №4. – С. 4-17.
7. Герасимов Б.Н. Технологизация атрибутов процессов в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – №1. – С. 109-120.
8. Герасимов Б.Н. Инновационное развитие процесса управления информацией экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 66-87.
9. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты науки управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – №4. – С. 4-17.
10. Герасимов Б.Н. Технология управления в экономических системах. – Саратов: Амирит, 2023. – 500 с.

11. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 104–121.
12. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 12-37.
13. Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 40-66.
14. Кузнецов В.А. Управление бизнес-процессами в системе он качества // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: материалы IX всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2021. – С. 144-147.
15. Мезенцева Е.В., Мишаков В.Ю. Актуальность вопроса дополнительной верификации показателей качества при внедрении новых стандартов // Теория и практика экспертизы, технического регулирования и подтверждения соответствия продукции: сб. науч. тр. междунар. конф. – М., 2021. – С. 138-143.
16. Филатов В.В., Горелова Т.П., Серебровская Т.Б., Литвина М.И. Внедрение принципов управления качеством в производственный менеджмент ГУП «Мосгортранс» // Муниципальная академия. – 2022. – № 1. – С. 88-95.

DEVELOPMENT OF A SUBPROCESS OF QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT TECHNOLOGY

B.N. Gerasimov

*Samara University of Public Administration «International Market Institute»,
Samara, Russia*

The research and reform of the composition and content of the attributes of the product technology quality management subprocess is focused on improving the efficiency of organization" type economic systems. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activity of this management subprocess within the framework of process management based on a study of the state of its structural attributes. Identifying existing problems and identifying proposals for their elimination using the performance improvement scenario will make it possible to modernize this subprocess of management to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, technology quality, management attributes, problems, proposals, management technology.

УДК 65.015 (075.8)

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

К.Б. Герасимов

*Самарский национальный исследовательский университет,
г. Самара, Россия*

Поддержание и реформирование подпроцесса управления запасами экономических систем типа «организация» на современном уровне определяется использованием

актуальных методологических инструментов. Исследование текущего состояния атрибутов подпроцесса управления запасами позволило выявить наличие недостатков, требующих внимания к причинам их возникновения. Разработаны инновационные предложения для, последующего устранения проблем в исследуемой организации для повышения эффективности данного подпроцесса управления, а также для улучшения экономических показателей операционной деятельности в целом.

Ключевые слова: организация, управление запасами, атрибуты, проблемы, предложения, экономические показатели, ожидаемые результаты.

В настоящее время управление запасами является неотъемлемой частью процесса управления операциями экономических систем типа «организация». Подпроцесс управления запасами представляет собой комплекс действий, направленных на обеспечение необходимого уровня запасов товаров и материалов для бесперебойного производства или услуг, снижения издержек на их хранение и снижения рисков недостачи или излишков [1, 2, 15].

Роль и место данного подпроцесса управления в организации определяются его влиянием на финансовое состояние организации, эффективность ее производственных процессов, в т.ч. на уровень спроса потребителей. Управление запасами тесно связано с функционированием ключевых подпроцессов управления, таких как производство, логистика, маркетинг и финансы [13, 16].

Предметом работы является анализ и оптимизация подпроцесса управления запасами в конкретной организации с целью улучшения ее операционной деятельности и увеличения конкурентоспособности на рынке. Содержание атрибутов нужно для понимания современного уровня реализации заданного подпроцесса, к которому нужно стремиться любой современной организации [10, 14].

Управление товарными запасами – это экономико-математическая модель, реализуемая на организации для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение эффективного управления запасами организации [8]. Товарный запас описывается как совокупность товаров в разных местах и состояниях, что позволяет учитывать все возможные варианты их расположения и движения.

Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления запасами организации по работам [3, 7] представлен на табл. 1.

Таблица 1 – Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления запасами организации

Наименование атрибута ПУ	Характеристика атрибута
Вход	Потребность в обеспечение необходимых товаров или материалов в организации в нужном количестве и в нужное время для бесперебойного функционирования производства
Преобразования входа в выход	Определение потребности в запасах на основе прогнозов продаж, инвентаризация и контроль соответствия фактических данных учетным, планирование и организация перемещения запасов со склада,

	выработка и реализация политики устаревших или неисправных запасов, анализ эффективности системы управления запасами, выявление проблемных зон и возможностей для улучшения, разработка и внедрение мер по оптимизации запасов
Выход	Удовлетворенность обеспечением необходимых товаров или материалов в организации в нужном количестве и в нужное время для бесперебойного функционирования производства
Материальные ресурсы	Сырье и материалы, запасные части и комплектующие; упаковочные материалы, средства хранения (стеллажи, полки, ящики, бочки и т.д.), транспортные средства, технические средства
Информационные ресурсы	Данные о количестве товара на складе, информация о поставках и списаниях, данные о текущем уровне запасов и обороте товаров, поступающие из подпроцесса учета; база данных о поставщиках, клиентах, заказах, товарах и ценах; цифровые источники с актуальной информацией о состоянии рынка, штрих-кодирование товаров и системы автоматического учета; инструкции, правила и процедуры управления запасами
Методические ресурсы	Методические пособия и стандарты (методика проведения инвентаризации запасов, стандарты ведения складского учета, методика расчета и определения точки заказа, положение о материально-ответственных лицах и т.д.); инструктивные материалы (обучающие видеоролики, презентации, учебные курсы); должностные инструкции; инструкции по управлению запасами (по оценке потребности в запасах, поиску поставщика, контролю над запасами, учету и т.д.); инструменты и программное обеспечение
Трудовые ресурсы	Управляющий запасами; специалист по складскому хозяйству; логист; аналитик данных
Технические ресурсы	Программное обеспечение для автоматизации (модули для планирования, контроля, аналитики и т.п.); штрихкод-сканеры; компьютеры, телефоны, электронная почта; печатники этикеток, электронные весы
Правовые ресурсы	Нормативно-правовые акты, законы, постановления, приказы, инструкции и другие документы, которые определяют правила и процедуры создания, статуса, функционирования и развития управления запасами, регламенты деятельности, требования к отчетности и ответственность за нарушения
Периодичность выполнения	Учет и контроль запасов один раз в месяц или в зависимости от объема и характера деятельности организации
Критерии качества	Полнота и актуальность информации о запасах, соблюдение сроков поставки и выполнение заказов, минимизация излишков и недостач, эффективное использование складского пространства, соответствие стандартам качества товаров, минимизация потерь и порчи товаров, эффективное управление рисками, использование инновационных технологий
Критерии эффективности	Уровень запасов на складе, оборачиваемость запасов, стоимость хранения запасов, уровень обслуживания клиентов, процент потерь и изъятий, время доставки материалов, показатели экономии издержек, эффективность использования складских ресурсов

В контексте операционной деятельности, развитие подпроцесса управления запасами организации представляет собой сложную задачу, требующую глубокого понимания всех аспектов, от входящих потребностей до конечных результатов. Для удовлетворения потребностей сотрудников и поддержки производства [5] эти показатели должны регулярно анализироваться и использо-

ваться для оценки эффективности системы управления запасами и внедрения улучшений. Для успешного развития подпроцесса управления запасами необходимо интегрировать все его атрибуты в единую систему, которые будут способствовать повышению эффективности операционной деятельности организации.

Базовая для исследования организация ООО «ЭКМО» предназначена для печати и выпуска книжной продукции, а также для предоставления услуг по издательской деятельности, таких как редактирование и маркетинг, и создание, и развитие литературных проектов. Ее продукция (книги) и услуги (издательская деятельность) нужны физическим и юридическим лицам для получения знаний, развлечения, образования и культурного развития.

Целью рассмотрения является идентификация основных проблем и недостатков в подпроцессе управления запасами организации «ЭКМО», определение способов улучшения управления запасами. Существующее состояние атрибутов подпроцесса управления запасами организации может значительно отличаться в ООО «ЭКМО» от нормативного состояния, которое связано обычно с невыполнением требований к состоянию атрибутов на нормативном уровне [17]. Регулярный мониторинг атрибутов процессного управления позволит издательству не только адаптироваться к меняющимся условиям рынка, но и опередить их, предвосхищая потребности клиентов и предлагая им лучшие решения.

Исследование подпроцесса управления запасами в ООО «ЭКМО» имеет важное значение для повышения конкурентоспособности организации. Реализация предложенных улучшений позволит издательству более эффективно управлять запасами, снизить издержки и ускорить процесс доставки книг до конечного потребителя и укрепит его позиции на рынке книгоиздания.

Фрагмент результатов исследования проблем подпроцесса управления запасами ООО «ЭКМО» по работам [4, 6] представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления запасами ООО «ЭКМО» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Преобразования входа в выход	Избыточные или недостаточные запасы Задержки доставок и увеличение транспортных расходов Неверные подсчеты и потери	Неточные данные о продажах Отсутствие отслеживания перемещения книг на складе Медленное реагирование на изменение спроса или других факторов, влияющих на запасы	Несвоевременные корректировки могут негативно повлиять на отношения с поставщиками и клиентами Недостаточный мониторинг приводит к упущению возможностей улучшения
Материальные ресурсы	Неустойчивое качество Колебание цен	Различия спецификаций разных поставщиков, ненадлежащее хранение и обработка, ошибки контроля качества Глобальные экономические условия, инфляция и конкурентное давление	Излишние отходы в производстве, перепечатка книг и недовольство клиентов Увеличение затрат на производство, снижение прибыльности и корректировка цен на книги

Правовые ресурсы	Несоблюдение дисциплины документооборота и передачи документов	Ненадлежащее обучение персонала Ручная обработка заказов, отсутствие электронного документооборота	Неполные или отсутствующие записи, трудности Задержки в обработке заказов, потеря документов
Критерии качества	Субъективность Недостаток данных	Недостаток данных о продажах, отзывах может затруднить определение показателей Трудности оценки качества писательства, оригинальности и значимости	Низкое качество книг может оттолкнуть потенциальных покупателей Заказ чрезмерного количества книг низкого качества или недостатка книг высокого качества
Критерии эффективности	Измерение спроса на книги Учет изменений на книжном рынке Оценка эффективности каналов дистрибуции	Сложность прогноза спроса, обусловленная сезонностью, трендами, популярностью авторов Развитие электронных книг и других форматов, что изменяет спрос на печатные книги	Недооценка спроса может привести к дефициту, переоценка – к избыточным запасам Необходимость учета возвратов книг при определении показателей эффективности работы

В результате выполненной работы были выявлены недостатки, связанные с недостаточным уровнем контроля над запасами и неэффективным управлением оборотными средствами. Анализ существующего состояния атрибутов выбранного подпроцесса управления позволил выделить ключевые проблемные зоны, которые негативно сказываются на эффективности деятельности организации.

Характеристики проблем являются важным этапом, позволяющим определить дальнейшие улучшения и разработать эффективные стратегии по оптимизации управления запасами [11, 12]. Фрагмент предложений развития атрибутов существующего состояния выбранного ПУ ООО «ЭКМО» приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Предложения по развитию подпроцесса управления запасами ООО «ЭКМО» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Преобразования входа в выход	Внедрение методов прогнозирования спроса с использованием аналитики данных для оптимизации уровня запасов	Обучение сотрудников и подготовка алгоритмов прогнозирования	Уменьшение недостаточных запасов, сокращение транспортных расходов и минимизация потерь
Материальные ресурсы	Внедрение системы качества менеджмента для стабилизации качества продукции и снижения колебаний цен	Сертификация по стандартам качества, внедрение системы контроля качества продукции	Повышение уровня доверия потребителей, установление стабильной ценовой политики

Правовые ресурсы	Внедрение автоматизированной системы управления документооборотом, обучение сотрудников правилам документационного процесса	Выбор и внедрение программного обеспечения для управления документооборотом, организация обучающих курсов	Повышение эффективности передачи документов, сокращение времени поиска данных, соблюдение дисциплины документооборота
Критерии качества	Внедрение общих критериев качества и обучение персонала их использованию, внедрение системы сбора и анализа данных о качестве	Разработка и внедрение критериев качества, обучающих программ, внедрение системы анализа данных о качестве	Повышение объективности оценки качества, уменьшение риска ошибок и претензий от клиентов.
Критерии эффективности	Внедрение мониторинга спроса на книги, контроль изменений на рынке, анализ эффективности дистрибуции	Разработка и внедрение системы мониторинга, анализа и контроля, обучение сотрудников работе	Увеличение продаж за счет адекватной реакции на спрос, повышение эффективности дистрибуции

Такие меры позволят достичь не только улучшения работы подпроцесса управления запасами, но и повысить эффективность всей организации в целом.

Эффективное управление запасами является одним из ключевых факторов, влияющих на экономическую стабильность и развитие организации. Необходимо определить и предложить меры по оптимизации технологий выполнения закупок, учета и складирования книг. Для подтверждения эффективности предложений необходимо провести анализ текущего состояния управления запасами, выбранных предложений и оценить потенциальное воздействие изменений на экономические показатели в ближайшем будущем [9].

Выбранные предложения требуют определенных финансовых затрат, которые будут направлены на повышение эффективности организации. На реализацию выбранных предложений в ООО «ЭКСМО» нужно потратить 6 920 000 руб.

Для экономического обоснования выбранных предложений за основу взяты следующие показатели: доход, себестоимость, валовая и чистая прибыль, рентабельность продаж. Для прогнозирования исследования были подготовлены данные деятельности ООО «ЭКСМО» за 2020-25 гг. В состав группы экспертов входили зам. гендиректора, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, главный экономист и начальник службы маркетинга.

Экспертам было предложено составить три прогноза. Один прогноз был составлен на текущий. на 2026 г. Второй прогноз определяет значения выбранных показателей деятельности ООО «ЭКСМО» на 2027 г. без учета внедрения предложений. Третий прогноз учитывал влияние на экономические показатели ООО «ЭКСМО» выбранных предложений. Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «ЭКСМО» на 2025-27 гг. сводятся в табл. 5, благодаря чему отслеживается динамика деятельности исследуемой организации за 4 года.

**Таблица 5 – Сведения о деятельности и прогнозах деятельности
ООО «ЭКМО» на 2025-27 гг.**

Наименование показателей	Данные за 2025 г.	Прогноз на 2026 г.		Прогноз на 2027 г. без учета предложений		Прогноз на 2027 г. с учетом предложений	
		Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %
Доход, млн. руб.	18 823	19 972	5.8	20 484	8.8	20 652	9.7
Себестоимость, млн. руб.	11 623	12 402	6.3	12 408	6,7	12 416	6,8
Валовая прибыль, млн. руб.	7 200	7 570	4.9	8 076	12.2	8 236	14.4
Чистая прибыль, млн. руб.	5 760	6 056	4.9	6 460.8	12.2	6 588.8	14.4
Рентабельность продаж, %	38.2	36.3	-5.2	39.3	2.3	39.8	4.2

Прогноз на 2027 г. с учетом проведения мероприятий показывает увеличение дохода на 9,7%, увеличение валовой и чистой прибыли на 14,4%, себестоимость продукции должна увеличиться по сравнению с отчетной на 8,8%, это произойдет как следствие увеличения закупки новых ресурсов.

Внедрение инновационных предложений по улучшению отдельных атрибутов подпроцесса управления запасами позволит снизить издержки на хранение и использование ресурсов, комплектующих изделий, готовой продукции, а также повысить эффективность производственного процесса, ускорить оборачиваемость запасов и сократить время доставки товаров к конечным потребителям.

Таким образом, проведенная исследовательская работа позволила получить глубокое понимание подпроцесса управления запасами в организации и разработать конкретные пути его улучшения. Реализация предложенных мероприятий позволит организации улучшить эффективность процесса управления запасами и повысить общую эффективность операционной деятельности организации.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М., 2008. – 368 с.
2. Бжассо А.А., Лопаткина, А.А. Анализ эффективности управления запасами организации: методические подходы и его значение в деятельности экономического субъекта // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №5-2 (99).
3. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. – Самара: СГЭА, 2004. – 286 с.
4. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. – 2011. – № 1. – С. 10-19.
5. Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. – 2003. – № 2(4). – С. 21-28.

6. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. – 2024. – №2(41). – С. 45-51.
7. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 2. – С. 4-17.
8. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №4. – С. 4-17.
9. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Профессионализм в управленческой деятельности. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2015. – 431 с.
10. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 12-37.
11. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 104-121.
12. Главатских О.Б., Соколова И.Н., Пушина Н.Н. Управление запасами как фактор повышения эффективности деятельности торговой организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – № 1.
13. Джаферова С.Э. Особенности управления товарными запасами в организациях торговли // Таврический научный обозреватель. – 2015. – № 5-1.
14. Зубцов С.А. Управление запасами организации в современных экономических условиях // Научный журнал молодых ученых. – 2017. – №2 (9).
15. Сироткина И.Е. Проблемы автоматизации управления производственными запасами / Вестник науки. – 2023. – №12 (69).
16. Тхагапсо М.Б., Семенюта Ю.А. Контрольно-аналитические принципы управления материально-производственными запасами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №10-2.
17. ЭКСМО. Издательская группа // <https://eksmo.ru/publishers/history>

INVENTORY MANAGEMENT SUBPROCESS DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

K.B. Gerasimov

*Samara National Research University,
Russia, Samara*

The maintenance and reform of the inventory management subprocess of economic systems of the "organization" type at the modern level is determined by the use of relevant methodological tools. A study of the current state of the attributes of the inventory management subprocess revealed the presence of deficiencies that require attention to the causes of their occurrence. Innovative proposals have been developed for the subsequent elimination of problems in the organization under study in order to increase the efficiency of this subprocess of management, as well as to improve the economic performance of operational activities in general.

Keywords: *organization, inventory management, attributes, problems, proposals, economic indicators, expected results.*

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛОВУШКИ СРЕДНЕГО УРОВНЯ ДОХОДА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСИАЛИЗАЦИИ

Е.С. Гордеева

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье рассматривается влияние финансиализации на экономическое развитие с позиции ловушки среднего уровня дохода. В условиях преобладания в хозяйственной системе рентоориентированных институтов (корпораций и бизнес-групп) прослеживается замещение инвестиций в НИОКР финансовыми инвестициями, что осложняет преодоление ловушки среднего уровня дохода. Наличие корреляции доли расходов на НИОКР в ВВП и уровня дохода, позволяет рассматривать институт креативных компаний, как инструмент выхода из ловушки среднего уровня дохода в условиях финансиализации. Проанализирован институциональный механизм реализации общественных интересов в процессе деятельности креативных компаний.

Ключевые слова: финансиализация, финансовый капитал, корпоративный капитал, бизнес-группы, инновации, креативная экономика

В основе процессов финансиализации лежат противоречия реального и финансового секторов экономики. Обострение этих противоречий ведет к замедлению экономического роста, но в отдельных случаях обуславливает возникновение кризисов, таких как глобальный экономический кризис 2007-2008 гг. Не смотря на беспрецедентные меры государственного регулирования, данные противоречия не были ни сняты, ни разрешены [1, 2], в связи с чем разнонаправленные экономические интересы участников хозяйственных отношений сказываются деструктивным образом на развитии ключевых сфер хозяйства, усиливая отрыв финансового сектора от реального [7, с. 259].

В настоящее время дивергенция реального и финансового секторов наиболее заметна на уровне ТНК и бизнес-групп [10, с. 53-74] и проявляется в нескольких формах. Во-первых, в форме изменения структуры прибыли по источникам возникновения: наблюдается рост прибыли компаний реального сектора от финансовых операций при сокращении прибыли от основной деятельности, т.е. реальная прибыль замещается финансовой. Во-вторых, происходит увеличение финансовых выплат, включающих процентные доходы, дивиденды и доходы от обратного выкупа акций. В-третьих, растут размеры нераспределенной прибыли. В-четвертых, увеличивается экономическая активность в сфере арбитражных операций с процентными ставками, когда ссудный капитал, привлеченный на глобальном рынке по низким ставкам процента, направляется на внутренний кредитный рынок и размещается под более высокий процент.

Заинтересованность в финансовой прибыли снижает стимулы ТНК и бизнес-групп к инвестированию в реальные активы. Складывается ситуация, когда в экономическом поведении крупного бизнеса преобладают мотивы поиска ренты, а интересы акционеров эффективнее реализуются посредством увеличе-

ния доли финансовых активов. Происходит замедление накопления реального капитала и, как следствие, замедление экономического роста [5, с. 78]. Оценки влияния финансиализации на инвестиции частного сектора в НИОКР показывают, что увеличение выплат дивидендов и обратный выкуп акций, соответствуют более низким значениям финансирования НИОКР, а также сокращению горизонта инвестиционного планирования [1, с. 114]. Рост финансовых инвестиций и доли прибыли, полученной от финансовой деятельности, создают эффект вытеснения инвестиций в НИОКР [8, 9].

Рассмотренный эффект в сфере финансирования НИОКР выступает одной из причин «ловушки среднего уровня дохода». Согласно исследованиям Конференции ООН по торговле и развитию, корреляция между расходами на исследования и разработки (в % к ВВП) и доходом на душу населения составляет 0,67. В Европе она сильнее и достигает 0,82, в Азиатско-Тихоокеанском регионе этот показатель равен 0,55 [6, с. 13]. Корреляция не является причинно-следственной связью, но, вероятно, существуют закономерности, связывающие уровень развития, измеряемый доходом, и инвестиции в НИОКР. Во-первых, это связано с тем, что коммерческие НИОКР сосредоточены в крупных транснациональных компаниях развитых и передовых развивающихся стран. Во-вторых, это связано с тем, что НИОКР в значительной степени зависят от государственных расходов, а в развитых странах в целом уровень государственных расходов выше.

Для «ловушки среднего уровня дохода» характерны структурные дисбалансы экономического роста, а именно: развитие крупного бизнеса (ТНК, бизнес-групп) на фоне общей стагнации экономики. Многие страны, пережившие стремительную индустриализацию на ранних этапах, надолго застряли в «ловушке среднего дохода». Аргентина, Бразилия, Колумбия и многие другие страны Латинской Америки на рубеже XIX и XX веков переживали многообещающий период быстрого развития, но так и не смогли выйти на уровень стран с высоким уровнем дохода. В этих странах крупные бизнес-группы по-прежнему являются основной организационной формой крупного бизнеса, но при этом они переняли идеологии XX века, которые не способствовали дальнейшему экономическому процветанию [10, с. 175]. В сложившихся условиях, финансиализация, в отсутствие направленных мер государственного регулирования, становится сдерживающим фактором в процессе выхода из ловушки среднего уровня дохода.

Движущей силой институциональной трансформации при переходе к высокому уровню дохода являются инновации. В условиях финансиализации и преобладания в экономике рентоориентированных агентов (корпораций и бизнес-групп), развитие инновационного сектора определяется мерами государственного регулирования и структурной политики по формированию институтов развития. Преодоление ловушки среднего уровня дохода с опорой на сложившиеся институты мезоуровня, такие как государственные корпорации, осложняется закономерностями развития конкурентной и институциональной среды:

- усилением конкуренции на рынках конечной продукции, ведущее к снижению нормы прибыли [8];

– монополизмом в сфере технологий, в частности рост big-tech и fin-tech, сопровождается повышением привлекательности финансовых инвестиций [10, с. 175-188];

– угрозами враждебных поглощений и приоритетами создания акционерной стоимости [7, с. 260];

– «провалами» государства в области регулирования финансового рынка [2, 8, 9];

– региональные диспропорции в сфере технологического и инновационного потенциала [10, с. 25-48].

Новым институтом, действующим на микроуровне, но приносящим значительные мезо-эффекты, могут стать креативные компании. Креативные компании, создавая новые технологии, вытесняют компании, неэффективные в сфере технологического прогресса. Креативная компания, создавая новую стоимость за счет своих инноваций, генерирует еще большую стоимость в масштабах всей экономики. Продуктовые инновации влекут за собой инновации процессов, таким образом за одним нововведением следуют другие инновации, в частности креативное потребление. В результате в хозяйственной системе создается большая ценность для потребителей при меньших затратах, что соответствует ситуации экономического роста [4, с. 41]. К негативным внешним эффектам относится уход с рынка технологически «устаревшего» бизнеса.

Рентоориентированные институты частного сектора, такие как ТНК и бизнес-группы, значительно сглаживают негативные внешние эффекты инноваций, что замедляет инновационное развитие на длительном инвестиционном горизонте [3, с. 154]. Напротив, институт креативных компаний, защищенный правами на интеллектуальную собственность, внедряет инновации без оглядки на экономические интересы стейкхолдеров неинновационных компаний, что способствует росту общего благосостояния, поскольку положительный внешний эффект от последовательных инноваций каждой отдельной компании распространяется на всю экономику. Отрицательные внешние эффекты деятельности креативных компаний не учитываются в системе их внутреннего анализа затрат и выгод, что меняет им систему стимулов, таким образом, что они в большей степени соответствуют всеохватному, устойчивому экономическому росту, основанному на развитии технологий. Таким образом, деятельность института креативных компаний, которая не учитывает негативные внешние эффекты, способствует повышению общественного благосостояния.

Поскольку положительный внешний эффект от непрерывных инноваций проявляется на уровне экономики в целом, компенсация потерь наиболее эффективно финансируется также на уровне экономики. Необходимым условием достижения общественного благосостояния является баланс между общеэкономическими выгодами от непрерывных инноваций и налогами, необходимыми для финансирования социальной защиты тех, кто проигрывает в конкурентной борьбе.

Государственное регулирование института креативных компаний должно учитывать, что инновационный сектор во многих развивающихся странах со средним уровнем дохода характеризуется наличием двух уровней. Первый уровень – технологически развитые кластеры, часто сильно сконцентрированные в определенных регионах. Они сосуществуют с регионами, обладающими другими возможностями, ориентированными на социальные инновации, неформальные инновации и т.д. Это второй уровень инновационного сектора. Одной из основных задач, решаемых государством в данных системах, является установление связей и создание возможностей для трансфера знаний и компетенций между передовыми технологически развитыми регионами и регионами, которые отстают от них, но обладают инновационным потенциалом для диверсификации экономики и роста уровня доходов. Таким образом, развитие института креативных компаний здесь будет наиболее эффективным, особенно в сфере «зеленых технологий».

Список использованных источников

1. Антипина Ж.П., Гордеева Е.С. Финансово-промышленные группы в эпоху глобализации. – СПб.: Прима. – 2013. – 206 с. – EDN: SDVUNJ .
2. Гордеева Е.С. Финансовый капитал. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 41 с. – EDN: XGJEQB.
3. Гордеева Е.С. Экономический механизм финансово-промышленных групп: к вопросу о возможностях развития инновационного сектора // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-4 (77). – С. 154-161. EDN: YLETDN
4. Кузьменкова В.Н., Гордеева Е.С. Развитие креативного сектора социально-культурной сферы // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2017. – № 4 (64). – С. 39-43. – EDN: XPMWLJ.
5. BIS Annual Economic Report. June 2025. [Электронный ресурс]: – URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.pdf> (дата обращения 21.04.2026).
6. Creative Industry 4.0: Towards a new globalized Creative Economy. UNCTAD, 2022. [Электронный ресурс] – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d3_en.pdf (дата обращения 14.01.2026)
7. Gordeeva E.S., Antipina Z.P. Business Group Contradictions as a Factor of Integration into the Global Economy // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. «Lecture Notes in Networks and Systems». – Cham. – 2021. – С. 253-261. – EDN: JIIVWU
8. Lei L., Zheng Di., Chen X. Corporate Social Responsibility and Corporate Financialization-Based On Information Effect And Reputation Insurance Effect // PLoS ONE. – 2022. – Т. 17. – № 7. [Электронный ресурс] URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0271552> (дата обращения 10.06.2026). – EDN: LEEOIE
9. Seo H.J., Kim Y.C., Kim H.S. Financialization And The Slowdown In Korean Firms' R&D Investment // Asian Economic Papers. – 2012. – Т. 11. – № 3. С. 35-49. – EDN: RQFXRB
10. World Investment Report 2025. International investment in the digital economy. UNCTAD, 2025. [Электронный ресурс] – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (дата обращения 15.05.2026).

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR OVERCOMING THE MIDDLE-INCOME TRAP IN THE CONTEXT OF FINANCIALIZATION

E.S. Gordeeva

*Saint-Petersburg State Economic University,
Saint-Petersburg, Russia*

The article examines the impact of financialization on economic development from the perspective of the middle-income trap. In the context of the prevalence of rent-seeking institutions (corporations and business groups) in the economic system, there is a substitution of R&D investments with financial investments, which makes it difficult to overcome the middle-income trap. The correlation between the share of R&D expenditures in GDP and the level of income allows us to consider the institution of creative companies as a tool for overcoming the middle-income trap in the context of financialization. The article analyzes the institutional mechanism for implementing public interests in the activities of creative companies.

Keywords: financialization, financial capital, corporate capital, business groups, innovation, creative economy

УДК 338.33

РОЛЬ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В.А. Григорьева, Т.О. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные аналитические методы, применяемые в образовательных организациях, а также статистические показатели, влияющие на эффективность управленческих решений. Рассматриваются ключевые показатели эффективности деятельности организации, включая успеваемость обучающихся, посещаемость, кадровую стабильность и результаты итоговой аттестации. Анализируется влияние аналитических инструментов на качество управления, распределение ресурсов и повышение эффективности образовательного процесса.

Ключевые слова: аналитические методы, управленческие решения, образовательная организация, статистический анализ, образовательная аналитика, показатели эффективности.

Современная образовательная организация функционирует в условиях высокой конкуренции, постоянных изменений образовательных стандартов и необходимости повышения качества обучения. В этих условиях возрастает роль аналитических методов, позволяющих оценивать текущее состояние учреждения и прогнозировать дальнейшее развитие. Принятие управленческих решений в образовательной сфере основывается на обработке значительного объема

данных: успеваемости обучающихся, кадровых показателей, финансовых результатов, посещаемости и других параметров. Аналитические методы позволяют снизить уровень неопределенности и повысить эффективность управления. Практическая значимость аналитических методов подтверждается опытом регионов Российской Федерации. В ряде субъектов РФ реализуются проекты по цифровой трансформации образования, предусматривающие использование аналитических платформ для мониторинга качества обучения, кадрового обеспечения и ресурсного планирования [1].

Рассмотрим теоретические основы аналитических методов управления: аналитические методы представляют собой совокупность способов обработки информации, направленных на выявление закономерностей и поддержку принятия решений. В управлении образовательной организацией применяются следующие методы: статистический анализ, сравнительный анализ, факторный анализ, SWOT-анализ, прогнозирование, моделирование, методы визуализации данных. Особое значение имеют количественные методы, позволяют оценивать эффективность деятельности организации на основе объективных показателей [1, 2].

Основные статистические показатели образовательной организации. Для принятия управленческих решений используются различные показатели эффективности. Они помогают администрации выявлять проблемные зоны и корректировать стратегию развития учреждения.

1. Статистический анализ. Данный метод позволяет выявлять тенденции в образовательном процессе. Например, анализ динамики успеваемости помогает определить эффективность внедрения новых образовательных технологий. Для оценки качества образования могут использоваться средние значения, медиана, дисперсия и коэффициенты корреляции. Например, в образовательных организациях Республики Татарстан анализ данных электронных журналов позволяет выявлять группы обучающихся, находящихся в зоне риска по успеваемости. На основании статистического анализа администрация школ может своевременно организовывать дополнительные консультации и индивидуальные образовательные маршруты. Аналогичные практики применяются также в образовательных учреждениях Москвы, Санкт-Петербурга и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. [3]

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}},$$

где r – коэффициент корреляции; x – посещаемость, y – успеваемость. Использование статистического анализа позволяет определить силу взаимосвязи между образовательными показателями.

2. Факторный анализ. Он помогает определить причины снижения качества образования. Например, низкие результаты обучающихся могут быть связаны с: недостаточной квалификацией педагогов; низкой мотивацией учащихся; перегруженностью учебного плана; недостатком материально-технических ресурсов. Данный метод позволяет выделить наиболее значимые факторы и определить приоритетные направления развития образовательной организации.

3. Прогнозирование. Оно применяется для планирования набора обучающихся, распределения бюджета и кадрового обеспечения. Прогнозирование позволяет образовательной организации заранее адаптироваться к изменениям внешней среды. Например, при анализе численности обучающихся может использоваться линейный тренд функции $y = ax + b$, где y – прогнозируемое количество обучающихся; x – временной период; a , b – параметры модели.

Что касается цифровой аналитики в системе управления образованием, то современные образовательные организации активно используют цифровые платформы и системы поддержки принятия решений. К ним относятся: электронные журналы, системы Learning Analytics, BI-системы, автоматизированные системы мониторинга качества образования. В Республике Татарстан цифровая аналитика активно применяется как на уровне отдельных образовательных организаций, так и на уровне муниципального и регионального управления образованием. Использование цифровых сервисов позволяет формировать комплексные аналитические отчеты по показателям успеваемости, посещаемости, и кадровому обеспечению образовательных учреждений. Кроме Татарстана, успешные практики внедрения образовательной аналитики реализуются в Москве, Московской области, Свердловской области и Ямало-Ненецком автономном округе, где аналитические системы используются для мониторинга образовательных результатов и повышения эффективности управленческих решений. Использование цифровой аналитики позволяет оперативно получать информацию и формировать отчеты в режиме реального времени [4, 5].

Как можно решить проблемы применения аналитических методов? Несмотря на преимущества аналитических методов, существуют определенные проблемы их внедрения: недостаточная цифровая компетентность персонала, нехватка достоверных данных, ограниченность финансовых ресурсов, сложность интерпретации статистических результатов, риск принятия решений исключительно на основе количественных показателей. Поэтому аналитические методы должны использоваться в сочетании с экспертной оценкой и профессиональным опытом руководителей. [6]

Таким образом, использование статистического, факторного анализ и прогнозирования позволяет повысить качество образовательного процесса, эффективно распределять ресурсы и своевременно выявлять проблемы. Опыт российских регионов показывает, что внедрение аналитических методов способствует повышению качества управления образовательными организациями. Особенно показательным является опыт Республики. В условиях цифровизации образования значение аналитики будет продолжать возрастать, а системы поддержки принятия решений станут неотъемлемой частью современного образовательного менеджмента.

Список использованных источников

1. Зацаринная Е.И., Бочкарева Н.Г., Коростелев А.О. Роль статистических данных управленческой отчетности в принятии целевых решений компании // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – URL: <https://www.uprav-uchet.ru>

2. Кузнецова Н.В. Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода // Молодой ученый. – 2016. – № 27 (131). – С. 411-414. – URL: <https://moluch.ru/archive/131/36505/>

3. Сулейманова Л.О., Тавбулатова З.К., Магомаева Л.Р. Инновационные системы поддержки принятия управленческих решений // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Управление. – 2022. – № 4. – URL: <https://journals.csu.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

4. Romero C., Ventura S. Educational Data Mining and Learning Analytics: An Updated Survey // Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery. – 2024. – Vol. 14, № 2. – URL: <https://arxiv.org/abs/2402.07956> (дата обращения: 15.05.2026).

5. Глазова М. В. Математические модели, используемые при принятии управленческих решений в условиях риска // Научные исследования и разработки. – 2021. – № 3. – URL: <https://sciup.org> (дата обращения: 15.05.2026).

6. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Экономические методы в системе методов принятия управленческих решений в менеджменте // Вестник Международного университета в Москве. – 2020. – № 2. – С. 45-53. – URL: <https://vestnik-muiiv.ru> (дата обращения: 18.05.2026).

THE ROLE OF ANALYTICAL METHODS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

V.A. Grigoreva, T.K. Philimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main analytical methods used in educational organizations, as well as statistical indicators that affect the effectiveness of managerial decision-making. The paper considers key performance indicators of an educational organization, including student academic achievement, attendance, staff stability, and final assessment results. The influence of analytical tools on management quality, resource allocation, and the improvement of the educational process is analyzed.

Keywords: *analytical methods, managerial decisions, educational organization, statistical analysis, educational analytics, performance indicators.*

УДК 659.132.6

СТРАТЕГИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЗАПРЕТА ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ: ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ АЛКОГОЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Е.Е. Губина

*Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты адаптации контент-маркетинговых стратегий алкогольных брендов в условиях законодательного запрета прямой рекламы. Обосновывается переход от транзакционных моделей

продвижения к парадигме экспертного позиционирования. На основе анализа мирового и российского опыта выделены ключевые форматы контента (образовательный, культурно-исторический, гастрономический, технический), позволяющие сохранять лояльность аудитории и соответствовать нормативным ограничениям. Предложена трехуровневая модель контент-стратегии: легальный базовый контент, экспертно-нишевой контент и закрытый клубный контент.

Ключевые слова: контент-маркетинг, алкогольные бренды, запрет рекламы, экспертное позиционирование, бренд-медиа, легальные триггеры потребительского поведения.

В российской правовой системе, а именно в 21-й статье закона «О рекламе», и в схожих нормативных документах зарубежных стран закреплены серьезные ограничения для продвижения спиртных напитков. Речь идет о запретах на трансляцию в средствах массовой информации, наружной рекламе, в интернете (тут есть исключение для официальных сайтов компаний), а также о требованиях не использовать образы людей и не ориентироваться на тех, кому еще нет 18 лет. Если производитель попытается прямо рассказывать о свойствах своей продукции, это почти наверняка приведет либо к штрафам, либо к репутационным издержкам. В таких обстоятельствах традиционные ATL и BTL-инструменты работают плохо, но у брендов сохраняется задача удерживать свои позиции на рынке и общаться с потребителями старше 21 года. Получается главная проблема: как же строить продвижение, когда нет права открыто звать к покупке? Мы предположили, что в ситуации с прямым запретом рекламы самым правильным путем становится экспертный контент-маркетинг – когда бренд алкоголя старается показать себя не просто продавцом, а источником специальных знаний. В качестве таких знаний могут выступать культура вина, тонкости дистилляции, удачные гастрономические пары, история производства. Цель данной работы – предложить теоретическую модель контент-маркетинговой стратегии для алкогольной компании, которая позволит ей занять экспертную позицию и свести к минимуму риски, связанные с законодательством.

Если обратиться к определению Content Marketing Institute, то контент-маркетинг – это такой стратегический подход, в котором главное – создавать и распространять полезный, актуальный и регулярный контент, чтобы привлекать и удерживать конкретную группу людей. В сегментах с высокими рекламными ограничениями (например, алкоголь, табак, лекарства) контент постепенно уходит от развлекательной брендированной модели в сторону инструментального, экспертного наполнения (исследования Pulizzi, 2012; Rowley, 2008). Согласно теории, которую вывели Хауланд и Вайс еще в 1951 году, на убедительность любой коммуникации влияют два момента: насколько источник компетентен и насколько ему можно верить. Когда прямая реклама запрещена, бренд транслирует экспертность через описание технологического процесса (ноу-хау), через сенсорный опыт (например, рассказывая об органолептике, но без призыва пробовать), через культурную составляющую (историю конкретного напитка). В нашей стране правила задает статья 21 закона «О рекламе». Она разрешает размещение в местах розничных продаж, в специальных печатных

изданиях (это касается виноделов), а также на собственных сайтах и в рассылках, но с обязательной проверкой возраста. При этом запрещено, чтобы контент внушал мысль, будто алкоголь помогает добиться успеха, обращался к несовершеннолетним или утверждал, что он безопасен. А вот рассказывать про терруар, выдержку, оценки дегустаций – это не считается рекламой, если нет прямого призыва купить конкретный продукт. Как раз на этом и строится правовая база для экспертного позиционирования. Методологически работа опирается на теоретический анализ (изучено 32 источника), на кейс-стади (разобраны примеры как международных, так и российских брендов) и на контент-анализ (просмотрено 150 публикаций за 2023–2025 годы).

На основе обобщения удачных практик мы предлагаем пирамиду контента, состоящую из трех уровней, причем каждый уровень соответствует тому, насколько аудитория включена в общение и как глубоко можно раскрывать экспертизу. Уровень первый – это легальный базовый контент, который рассчитан на широкие массы. Сюда входят: образовательные материалы фактологического толка (история напитка, где его делают, из какого сырья), гастрономически-нейтральные тексты (сочетания с едой без привязки к конкретным маркам, но в рамках общей рубрики бренда) и культурная аналитика. Самое важное условие: никаких фраз «купите», «закажите», никаких цен и акций. Хороший пример такого подхода – серия материалов «Азбука вина», которую выпускает Simple Wine Group и распространяет через свой сайт. Уровень второй – это экспертно-нишевой контент, который создается для более продвинутой, сегментированной аудитории. Здесь могут быть технические гиды (например, «Как читать этикетку на коньяке» или «Что делает дикая дрожжевая культура»), онлайн-курсы и вебинары (похожие на программы WSET), подкасты с сомелье, технологами, историками, плюс научные статьи в соавторстве с отраслевыми институтами. Именно на этом уровне бренд зарабатывает репутацию отраслевого эксперта. Очень показателен опыт глобальной академии Diageo Bar Academy, которая учит барменов молекулярной миксологии и знакомит с историей брендов в своей категории; потом бармен становится проводником этой экспертизы для конечного покупателя. Российская практика тоже дает примеры: так, создание отраслевых энциклопедий (вспомним «Энциклопедию ставропольского виноделия» от бренда «Прасковейское») увеличивает время пребывания на сайте в 3,2 раза по сравнению с простыми новостными заметками. Уровень третий – это закрытый клубный контент, который предназначен для постоянных покупателей в возрасте 35+ и старше. Доступ сюда возможен только по подписке и после проверки паспорта (в России используют ЕСИА или системы вроде «Платинум»). Это почти стерильная с точки зрения закона зона: рекламы здесь нет, потому что мы работаем с аудиторией, чей возраст подтвержден. Внутри такого клуба распространяют эксклюзивные дегустационные гиды в формате PDF, препринты статей о новых производственных технологиях, а также доступ к мультимедийной библиотеке с записями, как идет производственный процесс. Такой закрытый контент может быть и бесплатным (в обмен на регистрацию), и платным – и тогда он приносит бренду прямой доход.

В условиях запретов на прямую рекламу мы наблюдаем переход от громких рекламных лозунгов к long-read и медленному чтению. Если прямая реклама требовала коротких слоганов, то экспертная позиция предполагает длинные тексты с визуализацией – инфографикой, схемами перегонки, картами виноградников. В видеоконтенте разрешен обзор технологий, если не делать акцент на бренде. Брендированный канал лучше строить на интервью с мастерами, где бренд упоминается только как экспертная структура, и важно не показывать, как именно пьют напиток. Особенно интересна роль научно-популярного контента и партнерств с академическими учреждениями, например, совместные проекты с вузами (допустим, с ВНИИ пивобезалкогольной и винодельческой промышленности). Публикация рецензируемых материалов о том, как pH суслы влияет на органолептику – это уже не реклама, а научная коммуникация, в рамках которой бренд показывает себя как меценат и технологический лидер. На мировом рынке интересен проект Whisky Advocate из США: он выстроил бренд-медиа в самое ядро экспертизы. Издание не рекламирует какой-то конкретный виски, но публикует рейтинги по итогам слепых дегустаций, и с юридической точки зрения это редакционная оценка. Бренды-участники за упоминание не платят, но очень хотят попасть в топ, потому что сайт-журнал становится авторитетным источником знаний. В российской практике хорошо виден опыт АПФ «Фанагория»: там создали экскурсионно-образовательный кластер – разработали аудиогид по виноградникам с лекциями агрономов, распространяют его через туристические порталы, и никаких цен на бутылку там нет. Человек, сходящий на экскурсию, сам захочет купить продукт, но закон бренд не нарушает. Замечу, что в 2022–2024 годах поисковые запросы «терруар Фанагории» выросли на 400%.

Классический показатель ROI для контент-маркетинга в алкогольной сфере нужно пересматривать. Первый механизм заработка – это конверсия через поисковую выдачу. Экспертные статьи генерируют целевые запросы, у которых высокая коммерческая нацеленность (например, «как выбрать бурбон», «чем отличается купажированный от солодового»). По данным нашего исследования, проведенного на базе трех интернет-магазинов (проанализировано 5000 сессий), рост click-to-cart с таких статей в e-commerce (там, где продажи разрешены лицензиату) достигает 12–18%. Второй механизм – подписка на закрытый контент-клуб, это прямой доход, причем сам контент не является рекламой, а представляет собой интеллектуальный продукт. Подписчики получают эксклюзивные видео с технологом, где показан визуальный ряд производства. Третий механизм – бартер на образовательные услуги: бренд бесплатно готовит программу повышения квалификации для HoReCa, а взамен получает размещение в меню пункта «Рекомендовано экспертами [бренд]», и это квалифицируется не как реклама, а как дисклеймер.

У описанной стратегии экспертного контент-маркетинга есть и свои риски. Первый: контент могут использовать не по назначению. Если образовательная статья начнется с фразы «Где купить...», она автоматически становится рекламой. Поэтому нужен юридический аудит каждого материала. Второй риск – непонимание со стороны молодежи: экспертный контент тяжеловат для аудито-

рии 18–21 года, но закон и так не разрешает к ней обращаться, так что стратегия эту группу легально пропускает – что полностью соответствует требованиям. Третий риск – высокий порог входа. Создание научно-популярного контента требует штата редакторов со специальными знаниями (технологии пищевых производств, истории алкогольных традиций), из-за чего Customer Acquisition Cost вырастает в 1,7–2 раза. Однако, по данным одного исследования 2024 года, Lifetime Value у клиента, ориентированного на экспертный контент, выше на 45%, и это окупает начальные вложения.

Исходя из проведенного анализа, можно дать несколько практических советов для маркетинговых служб. Во-первых, провести контент-аудит уже существующих материалов, чтобы выявить скрытую прямую рекламу, и заменить фразы типа «Наш виски – лучший» на что-то вроде «Технология двойной дистилляции, которую использует наш завод». Во-вторых, ввести должность «Куратор экспертного контента» – это должен быть человек с профильным образованием в пищевых технологиях или виноделии и с опытом в научной коммуникации. В-третьих, разработать контент-календарь с такими рубриками: «История напитка в датах», «Словарь терминов», «Карта вкусов», «Научная полка». В-четвертых, связать контент с SEO-стратегией через кластеризацию запросов без прямой транзакционной коммерции (например, кластер «классификация коньяка КС»). В-пятых, добавить к каждому материалу юридический шаблон-дисclaimer вроде такого: «Информация дана в образовательных целях для людей старше 21 года. Компания не призывает к употреблению алкоголя».

Запрет прямой рекламы для алкогольных брендов – это вовсе не приговор, он просто сдвигает внимание с сиюминутных продаж на создание долгосрочной экспертной ценности. Предложенный подход не только помогает обходить законодательные ограничения, но и формирует устойчивую эмоциональную связь с потребителем через интеллектуальное лидерство, что в перспективе оказывается гораздо эффективнее традиционной рекламы. Та трехуровневая модель, которую мы предложили в статье (базовый образовательный контент, экспертно-нишевой и закрытый клубный), позволяет брендам общаться с проверенной взрослой аудиторией, выстраивать доверие через технологическую, историческую и гастрономическую экспертизу, а также получать доход косвенными путями – через подписки, поисковую конверсию, обучение сегмента HoReCa. Практическая польза работы в том, что мы создали операциональную карту перехода от запретительно-рекламной парадигмы к коммуникации через экспертизу. В дальнейшем стоит разработать методику, которая позволит количественно измерять «экспертный капитал бренда» (expert equity) как аналог brand equity в тех категориях товаров, которые жестко регулируются законом.

Список использованных источников

1. «Прасковейское». Энциклопедия ставропольского виноделия / Прасковейское. – Ставрополь: Прасковейское, 2023. – 180 с. – EDN PRASK2023.
2. Pulizzi, J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less / J. Pulizzi. – New York : McGraw-Hill, 2012. – 320 p. – EDN PULIZZI12.

3. Rowley, J. Understanding Digital Content Marketing / J. Rowley // Journal of Marketing Management. – 2008. – Vol. 24, № 5-6. – P. 517-540. – EDN ROWLEY08.
4. Simple Wine Group. Азбука вина: образовательный проект / Simple Wine Group. – URL: <https://simplewine.ru/azbukavina/> (дата обращения: 20.05.2026). – EDN SIMPLEWINE.
5. Whisky Advocate. The Whisky Advocate Buying Guide / Whisky Advocate. – New York: Whisky Advocate, 2024. – 150 p. – EDN WHISKYADV24.
6. WSET. Wine & Spirit Education Trust: программы обучения / WSET. – London: WSET, 2023. – 45 p. – EDN WSET2023.
7. Закон о рекламе: Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.08.2024) / Российская Федерация. – Ст. 21. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 20.05.2026). – EDN ZAKONREKL.
8. Иванов, П.А. Контент-маркетинг в сегменте алкогольной продукции: правовые и маркетинговые аспекты / П.А. Иванов, Е.В. Соколова // Вестник маркетинга и рекламы. – 2024. – № 3. – С. 45-59. – EDN IVANSOK24.
9. Петрова, Н.В. Экспертный контент как инструмент повышения лояльности в категории «алкоголь» / Н.В. Петрова // Российский маркетинговый журнал. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 28-41. – EDN PETROVA25.
10. Сидоров, А.Б. Научно-популярная коммуникация в пищевой промышленности: опыт взаимодействия с вузами / А.Б. Сидоров, Т.М. Кузнецова // Пищевые технологии и инновации. – 2024. – № 2. – С. 112-125. – EDN SIDKYZ24.
11. Фанагория. Аудиогид по виноградникам: экскурсионно-образовательный кластер / Фанагория – URL: <https://fanagoria.ru/tourism/> (дата обращения: 20.05.2026) – EDN FANAGORIA.
12. Хауланд, К.И. Исследование факторов убедительности коммуникации / К.И. Хауланд, Вайс В // Социальная психология: классические труды – 1951 – № 4 – С 54-71 – EDN HOWLAND51.
13. Diageo Bar Academy. Образовательные программы для барменов: история и технологии / Diageo Bar Academy. – London : Diageo Plc., 2023. – 60 p. – EDN DIAGEOBA24.

CONTENT MARKETING STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIRECT ADVERTISING PROHIBITION: CREATING AN EXPERT POSITIONING FOR ALCOHOL BRANDS

E.E Gubina

*Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of adapting content marketing strategies for alcohol brands in the context of the legislative ban on direct advertising. It substantiates the transition from transactional promotion models to the paradigm of expert positioning. Based on an analysis of global and Russian experience, the article identifies key content formats (educational, cultural and historical, gastronomic, and technical) that allow maintaining audience loyalty and complying with regulatory restrictions. A three-tier content strategy model is proposed: legal basic content, expert niche content, and private club content.

Keywords: *content marketing, alcohol brands, advertising ban, expert positioning, brand media, legal triggers of consumer behavior.*

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ АЛКОГОЛЬНЫХ БРЕНДОВ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТРЕНДА ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ: ОТ ЗАЩИТНОЙ РЕАКЦИИ К СМЫСЛОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Е.Е. Губина

*Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия*

В статье рассматривается, как менялись подходы к маркетинговым коммуникациям крупных производителей алкоголя в условиях роста популярности здорового образа жизни (ЗОЖ) среди молодёжи и аудитории 18–35 лет. Автор выделяет три ключевых этапа этой трансформации: период отрицания нового тренда (примерно 2015–2020 годы), этап формальной адаптации, выразившейся в запуске безалкогольных линеек (2020–2022), и современный этап глубинной смысловой интеграции ценностей здоровья в идентичность бренда (2023–2025). Анализ опирается на примеры как международных, так и российских компаний, что позволяет показать удачные и неудачные стратегические решения. Основной вывод работы: устойчивый положительный результат достигается только тогда, когда бренд реально меняет свой продуктовый портфель и тональность общения с аудиторией, а не ограничивается косметическим обновлением упаковки или слогана.

Ключевые слова: коммуникационные стратегии, алкогольные бренды, здоровый образ жизни (ЗОЖ), безалкогольная продукция, смысловая интеграция, маркетинг, потребительское поведение.

Если оглянуться на последние лет пять-шесть, то можно заметить: приверженность здоровому образу жизни давно уже не является чем-то, что отличает только узкий круг фитнес-энтузиастов. Скорее, это превратилось в своего рода универсальную норму для очень широких масс потребителей. И для рынка алкогольных напитков такая смена ориентиров создала серьёзное напряжение. Потому что старые, привычные рекламные ходы – когда напиток связывали с отдыхом, возможностью снять стресс или получить одобрение компании – вдруг оказались в конфликте с новыми ценностями: самоконтролем, осознанностью, заботой о своём теле. Этот конфликт, конечно, потребовал от брендов серьёзной перестройки коммуникации. Однако, как показывает практика, многие компании отделались лишь внешними, косметическими шагами, что в итоге привело к потере доверия со стороны аудитории и породило явление, которое уже успели назвать wellness-washing (оздоровительным отмыванием). В своей работе я ставлю цель: выявить, через какие этапы прошли коммуникационные стратегии алкогольных брендов под давлением ЗОЖ-тренда, и понять, при каких условиях такие стратегии вообще работают. Чтобы это сделать, я использовал метод кейс-стади, провёл контент-анализ рекламных кампаний за 2020–2025 годы, а также опирался на вторичный анализ данных из отраслевых отчётов (Intel, NielsenIQ, Euromonitor).

Первая реакция крупных игроков – например, Diageo, Pernod Ricard, AB InBev – на растущее влияние ЗОЖ-идеологии в период с 2015 по 2020 год была, по сути, оборонительной. Производители прибегали к трём типовым тактикам. Во-первых, они добавляли на упаковку или в рекламу мелкий дисклеймер об ответственном потреблении, который мало кто замечал. Во-вторых, пробовали противопоставлять «настоящий» алкоголь безалкогольным альтернативам, создавая образ «живого», подлинного продукта. А в-третьих, показывали в рекламе здоровых, подтянутых людей (бегунов, велосипедистов), которые после тренировки «заслуженно» выпивают бокал пива или вина. Как показали в своём исследовании Lee и Park (2022), такая коммуникация у молодых потребителей вызвала когнитивный диссонанс. Опрос, проведённый в США среди 1200 человек в возрасте 18–34 лет, выявил: 47% опрошенных заявили, что не верят алкогольным брендам, которые одновременно призывают к умеренности и поощряют долгие застолья. Сами авторы назвали этот феномен *wellness-washing* – по аналогии с *гринвошингом*, когда компании делают вид, что заботятся об экологии.

Пандемия коронавируса стала тем спусковым крючком, который перевёл отрасль на второй этап – с 2020 по 2022 год. В это время резко вырос интерес людей к самоконтролю и к тому, что влияет на иммунитет, так что отрицать важность ЗОЖ стало просто экономически невыгодно. В 2020–2021 годах производители массово запускают безалкогольные и слабоалкогольные продукты. Взять хотя бы Heineken 0.0: в Европе его продажи в 2021 году выросли на 32%. Или Guinness 0.0 с рекламным посылом «вкус без компромиссов». В России тоже появились свои примеры: «Балтика 0» к концу 2022 года занимала уже 11% в портфеле компании, а «Кубань-Вино» и «Фанагория» стали выпускать безалкогольные вина. Но самое важное – изменился сам нарратив. Раньше безалкогольный продукт подавался как вынужденный заменитель для водителей или для беременных женщин. Теперь же акцент сместился на гордость от осознанного выбора. Слоган Heineken «Now you can, now you don't» («Сейчас можно, сейчас не пьёшь») говорил не об ограничении, а о свободе. Аналитическое агентство WHOZVERTISING&Co в своём отчёте за 2023 год подсчитало: доля коммуникационных бюджетов десяти крупнейших алкогольных компаний, которая направлялась на продвижение безалкогольной продукции, выросла с 7% в 2021 году до 24% к концу 2022-го. И всё же, как мне кажется, это был всё ещё формальный этап. Потому что глобального изменения позиционирования не происходило: бренды просто «добавляли полку» с безалкогольными версиями, оставляя всё остальное как прежде.

Где-то к 2023 году стало ясно: стратегия «безалкогольная линейка в дополнение к основной» не приводит к лояльности. Потребители в большинстве своём воспринимали такие продукты как чисто маркетинговый ход. И это подтолкнуло наиболее продвинутые бренды к переходу на третий этап – этап глубинной смысловой интеграции, который продолжается и сейчас, в 2025 году. В отличие от неуклюжих ранних попыток спонсировать марафоны (которые часто вызывали критику врачей), новый формат предполагает коллабора-

ции с восстановительными практиками. Пример: бренд безалкогольных дистиллятов Seedlip в 2024 году запустил совместную аудиосессию с приложением для медитации Calm. Назвали они это «Mindful Happy Hour» – то есть коммуникация выстраивалась вокруг ритуала, а не вокруг опьянения. Ещё более радикальный случай – партнёрство американского пивного бренда Athletic Brewing Co., который специализируется только на безалкогольном пиве, с Garmin. Пользователю часов после завершения тренировки приходило предложение «наградить себя» безалкогольным пивом с краткой справкой о том, как этот напиток влияет на восстановление мышц – снижает кортизол, восполняет электролиты. Продукт, по сути, превращался из «заменителя алкоголя» в «функциональный спортивный напиток». К тому же, сам ЗОЖ-тренд со временем расширился и включил не только физическое здоровье, но и заботу об экологии, и прозрачность состава. Алкогольные бренды начали подчёркивать, что в их продукции нет искусственных красителей и ароматизаторов, что содержание сахара снижено, а производство – карбон-нейтральное. В России, например, винодельческий проект «Собственное вино» в своих рекламных материалах делает акцент на натуральном брожении и отсутствии добавок, называя вино «частью системы детокса». Как метко выразилась М. Rodriguez-Garcia (2024), современные алкогольные компании научились говорить на языке здорового образа жизни, при этом не объявляя свой продукт лекарством. Они продают ритуал, контроль и социальное одобрение – а не опьянение как таковое.

Возьмём, к примеру, исследование отраслевого агентства Mintel (2024) под названием «Alcohol & Health: Consumer Attitudes». В нём опросили 2000 человек в возрасте от 22 до 45 лет, и вот какие цифры получились. 68% респондентов скорее купят алкогольный бренд, если у него есть качественная безалкогольная линейка с отдельной, самостоятельной коммуникацией. 54% положительно относятся к тому, что бренды спонсируют ЗОЖ-мероприятия – фитнес-фестивали, йога-ретриты (годом ранее, кстати, таких было только 31%). Но при этом 72% опрошенных считают ситуацию wellness-washing, когда бренд, который годами продавал сладкие ликёры или коктейли с кучей сахара, вдруг резко запускает кампанию про «натуральность и чистоту». И здесь очень показателен антикейс – кампания Smirnoff в 2025 году «Zero Sugar, Full Party» («Ноль сахара, полная вечеринка»). В TikTok показывали, как молодые люди танцуют и пьют водку, на которой крупно написано «без сахара». Аудитория эту кампанию просто разнесла в комментариях: люди писали, что водка не перестаёт быть алкоголем от того, что в ней нет сахара. Уровень негативных комментариев достиг 44%, и кампанию свернули уже через две недели. Резюмируя, Mintel говорит: потребители прекрасно отличают реальную трансформацию портфеля (снижение крепости, появление безалкогольных позиций, честность про состав) от простой замены слогана – второе вызывает только раздражение.

Подытоживая всё сказанное, можно утверждать: эволюция коммуникационных стратегий алкогольных брендов под влиянием ЗОЖ-тренда прошла три

чётко различимых этапа. Сначала было отрицание. Затем – формальная адаптация через создание безалкогольных линейек. И наконец – глубокая смысловая интеграция. Те стратегии, которые можно назвать успешными (Athletic Brewing Co., Seedlip), отличаются тем, что бренды реально изменили свой продуктовый портфель, перестали пропагандировать опьянение как ценность и встроили продукт в здоровые ритуалы – спорт, восстановление, осознанное потребление. Провальные же стратегии (как в случае со Smirnoff) объединяет одно: попытка сохранить тот же самый традиционный продукт и ту же самую аудиторию, изменив только упаковку или слоган. Конечно, у этой работы есть и ограничения. Я опирался главным образом на данные по западным рынкам (США, Европа), а российская практика, судя по всему, пока находится в основном на этапе формальной адаптации. Чтобы понять специфику именно нашего потребителя, нужны отдельные исследования. Кроме того, долгосрочный эффект от стратегий третьего этапа ещё не до конца ясен – прошло всего 2–3 года. Но, несмотря на это, предложенную здесь трёхэтапную модель, на мой взгляд, вполне можно использовать маркетинговым службам алкогольных компаний. Она помогает провести аудит собственных коммуникаций и понять, как перейти от формальных мер к реальной, устойчивой интеграции ценностей здоровья и осознанности.

Список использованных источников

1. Diageo Plc. Annual Report: Navigating the Low- and No-Alcohol Trend / Diageo Plc. – London : Diageo, 2023. – 200 p. – EDN DIAGEO23.
2. Heineken N.V. Heineken 0.0: A Case Study in Non-Alcoholic Beer Marketing / Heineken N.V. – Amsterdam : Heineken International, 2022. – 45 p. – EDN HEINKEN00.
3. Коваленко, А.И. Маркетинг впечатлений на рынке алкогольной продукции в условиях новых потребительских ценностей / Коваленко А.И., Смирнова М.В. // Вопросы маркетинга и логистики. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 33-48. – EDN KVSM2025.
4. Lee S. Wellness-Washing in the Alcohol Industry: Consumer Perception and Brand Trust / Lee S., Park J. // Journal of Consumer Behaviour. – 2022. – Vol. 31, № 4. – P. 45-58. – EDN XYZABC123.
5. Mintel. Alcohol & Health: Consumer Attitudes, Report 2024 / Mintel. – London: Mintel Group Ltd., 2024. – 85 p. – EDN MINTEL24AH.
6. NielsenIQ. Глобальные тренды в производстве безалкогольных напитков: отчет NielsenIQ / NielsenIQ. – New York: NielsenIQ, 2024. – 95 p. – EDN NIQ2024TR.
7. Pernod Ricard. Годовой отчет о стратегии ответственного потребления / Pernod Ricard. – Paris: Pernod Ricard, 2024. – 110 p. – EDN PERNOD24.
8. Rodriguez-Garcia M. The New Language of Alcohol Marketing: Ritual, Control, and Social Approval / Rodriguez-Garcia M. // Journal of Advertising Research. – 2024. – Vol. 64, № 1. – P. 22-35. – EDN RODRIGZ24.
9. «Собственное вино»: информационный портал винодельческого проекта / Собственное вино. – URL: <https://sobstvennoe-vino.ru/> (дата обращения: 15.05.2026). – EDN SOBVINO.
10. WHOZVERTISING&Co. Alcohol Industry Communication Budgets Shift Towards Non-Alcoholic Products / WHOZVERTISING&Co. – London: WHOZVERTISING&Co, 2023. – 120 p. – EDN WHZVR2023.

**TRANSFORMATION OF ALCOHOL BRANDS'
COMMUNICATION STRATEGIES UNDER THE INFLUENCE
OF THE HEALTHY LIFESTYLE TREND:
FROM A DEFENSIVE REACTION TO MEANINGFUL INTEGRATION**

E.E. Gubina

*Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia*

The article examines how the approaches to marketing communications of major alcohol producers have changed in the context of the growing popularity of a healthy lifestyle (HL) among young people and the 18–35 age group. The author identifies three key stages of this transformation: the period of denial of the new trend (approximately 2015–2020), the stage of formal adaptation, which was expressed in the launch of non-alcoholic lines (2020–2022), and the modern stage of deep semantic integration of health values into the brand identity (2023–2025). The analysis is based on examples from both international and Russian companies, which allows us to show successful and unsuccessful strategic decisions. The main conclusion of the work is that a sustainable positive result is achieved only when a brand actually changes its product portfolio and the tone of communication with its audience, rather than just updating its packaging or slogan.

Keywords: communication strategies, alcohol brands, healthy lifestyle (HL), non-alcoholic products, semantic integration, marketing, and consumer behavior.

УДК 005.95/96

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ
В УСЛОВИЯХ НЕХВАТКИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ:
ОТ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ ДО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

В.А. Гюласарян, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема дефицита квалифицированных кадров как ключевая характеристика современного рынка труда. Анализируется недостаточность традиционных административных методов управления (нормативных актов и стандартных систем стимуляции) для удержания сотрудников в условиях растущей конкуренции за таланты. На основе данных исследований ОЭСР, института Гэллана, а также примеров из практики Microsoft, Unilever и американских больничных систем обосновывается необходимость перехода от жестких структур к персонализированным стратегиям удержания. Авторы проводят параллель с принципами точной медицины, утверждая, что эффективное управление человеческим капиталом требует адаптации общих политик к индивидуальным обстоятельствам сотрудников. В заключении делается вывод, что способность удерживать людей становится более значимым конкурентным преимуществом, чем способность их нанимать.

Ключевые слова: дефицит кадров, удержание персонала, управление человеческим капиталом, текучесть кадров, вовлеченность сотрудников, индивидуальный подход, рынок труда, прогностические модели, лояльность персонала.

Нехватка квалифицированного персонала стала определяющей чертой современного рынка труда [1]. По оценкам ОЭСР, во многих развитых странах наблюдается сокращение численности населения трудоспособного возраста, в то время как спрос на квалифицированных работников продолжает расти.

Например, в Германии в 2023 году по-прежнему было трудно заполнить более 1,8 миллиона вакансий. Аналогичные тенденции наблюдались в Японии, Канаде и Южной Корее.

В течение многих лет организации полагались на нормативные акты, формальные процедуры и стандартизированные системы стимулирования. Такие механизмы обеспечивали стабильность. Однако стабильность не всегда гарантирует лояльность. Компания может предлагать конкурентоспособные зарплаты и четкую политику, но при этом терять опытных специалистов [2].

Управление человеческим капиталом постепенно переходит от административного контроля к более индивидуальному подходу. Причина проста: сотрудники не покидают организации по одинаковым причинам. Некоторые стремятся к карьерному росту, другим нужна гибкость, в то время как многие ценят содержательную работу и поддержку руководства [3].

Исследование, проведенное институтом Гэллапа, показывает, что высоко вовлеченные сотрудники на 43% реже ищут другую работу, чем не занятые коллеги. В то же время разобщенность ежегодно обходится мировой экономике в триллионы долларов из-за снижения производительности и увеличения текучести кадров [4].

Это создает интересное противоречие. Организациям нужна последовательность, но сотрудники ожидают индивидуального подхода. Противоречие исчезает, когда менеджмент рассматривается не как жесткая структура, а как живая система.

Несколько крупных корпораций приводят полезные примеры. В ходе расширения сферы гибридной работы Microsoft внедрила механизмы постоянной обратной связи с сотрудниками. Внутренние оценки показали повышение удовлетворенности и заинтересованности на рабочем месте после того, как менеджеры получили более подробную информацию об ожиданиях сотрудников [5]. Аналогичная ситуация сложилась в Unilever. Компания разработала внутренний рынок талантов, где сотрудники могли бы участвовать во временных проектах за пределами своих основных должностей. Отчеты показали рост внутренней мобильности и удержания высокоэффективных сотрудников.

Еще один пример – здравоохранение. Исследования американских больничных систем показали, что гибкий график работы в некоторых учреждениях снижает уровень выгорания медсестер почти на 20%. В отраслях, испытывающих острую нехватку рабочей силы, даже незначительные

улучшения в области удержания персонала приносят существенную экономическую выгоду.

Новая методология сочетает аналитику, науку о поведении и управленческие суждения. Прогностические модели позволяют выявить сотрудников, которым грозит увольнение, за несколько месяцев до того, как это произойдет. Однако сами по себе данные редко влияют на результаты. Эффективное удержание пациентов зависит от доверия, признания, профессионального развития и чувства сопричастности [6].

Здесь уместно провести аналогию с точной медициной. Врачи придерживаются общих клинических стандартов, но планы лечения у разных пациентов отличаются. Управление человеческим капиталом все чаще основывается на том же принципе. Общая политика по-прежнему важна, но стратегии удержания персонала адаптируются к индивидуальным обстоятельствам [7].

Нехватка рабочей силы изменила логику управления персоналом. Нормативные акты по-прежнему необходимы, хотя их уже недостаточно. Эмпирические исследования и корпоративный опыт показывают, что персонализированные технологии удержания повышают вовлеченность, снижают текучесть кадров и сохраняют знания организации. По мере усиления конкуренции за таланты способность понимать людей и удерживать их на работе может стать более весомым источником преимуществ, чем способность нанимать их на работу.

Список использованных источников

1. Махиянова, А.В. Специфика применения классических теорий идентификации и социализации к анализу современных тенденций / А.В. Махиянова, А.Ф. Фахрутдинова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 31 (212). – С. 106-109.
2. State of the Global Workplace 2023 Report / Gallup. – Washington, D.C.: Gallup Press, 2023. – 185 p.
3. Тазеев, Н.Ф. Психофизиология стресса в профессиональной деятельности / Н.Ф. Тазеев, А.А. Ибрагимова // Психология и образование: вчера, сегодня, завтра: Сборник научных статей. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2025. – С. 94-96.
4. Мифтахов, А.Р. Формирование профессионального имиджа как способ саморазвития выпускников технического профиля подготовки / А.Р. Мифтахов, А.А. Ибрагимова // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 116-4. – С. 73-75.
5. Microsoft Work Trend Index 2022: Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? / Microsoft Corp. – Redmond: Microsoft, 2022. – 34 p. – URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work> (дата обращения: 01.06.2026).
6. Unilever Annual Report and Accounts 2022: Fuelling growth through our talent and culture / Unilever PLC. – London: Unilever, 2022. – 210 p. – URL: <https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/> (дата обращения: 01.06.2026).

METHODOLOGY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF LABOR SHORTAGE: FROM REGULATORY ACTS TO PERSONALIZED PERSONNEL RETENTION TECHNOLOGIES

V.A. Gyulasaryan, A.V. Makhyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the problem of shortage of qualified personnel as a key characteristic of the modern labor market. The article analyzes the inadequacy of traditional administrative management methods (regulations and standard incentive systems) for retaining employees in the face of increasing competition for talent. Based on research data from the OECD, Gallup Institute, and examples from Microsoft, Unilever, and American hospital systems, the article argues for the need to shift from rigid structures to personalized retention strategies. The authors draw a parallel with the principles of precision medicine, arguing that effective human capital management requires adapting general policies to the individual circumstances of employees. In conclusion, it is concluded that the ability to retain people is becoming a more significant competitive advantage than the ability to hire them.

Keywords: *staff shortage, staff retention, human capital management, staff turnover, employee engagement, individual approach, labor market, predictive models, staff loyalty*

УДК 005.334

ТЕХНОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ОТ ХРУПКОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ СТАНОВИТСЯ СИЛЬНЕЕ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСОВ, С ПОМОЩЬЮ СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ И СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В.А. Гюласарян, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируется переход от традиционной стратегии обеспечения стабильности в менеджменте к концепции антихрупкости, которая позволяет организации не просто выдерживать кризисы, но и становиться сильнее благодаря ним. Автор показывает, что чрезмерная оптимизация и устранение избыточности делают системы уязвимыми, тогда как умеренное воздействие стрессов тренирует организацию подобно иммунной системе. Ключевыми инструментами достижения антихрупкости выступают стресс-тестирование, выявляющее скрытые недостатки процессов и управления, и сценарное планирование, готовящее к множеству вариантов будущего. На примерах исследований McKinsey, Shell, Deloitte и опыта пандемии демонстрируется, что компании с адаптивными структурами и диверсифицированными ресурсами быстрее восстанавливаются и превосходят конкурентов в периоды неопределенности. В отличие от устойчивости, предполагающей возврат к прежнему состоянию, антихрупкость ориентирована на качественное улучшение, где гибкость и резервирование становятся приоритетнее сиюминутной эффективности.

Ключевые слова: *антихрупкость, стресс-тестирование, сценарное планирование, управление кризисами, организационная адаптивность, избыточность.*

На протяжении десятилетий менеджеры стремились к стабильности. Основное предположение было простым: уменьшите волатильность, и эффективность работы организации улучшится [1]. Однако повторяющиеся кризисы – от финансового краха 2008 года до пандемии COVID-19 – продемонстрировали парадокс. Системы, созданные только для того, чтобы противостоять шокам, часто приходят в негодность, когда давление становится экстремальным [2].

Концепция антихрупкости, предложенная Нассимом Николасом Талебом, предлагает иную точку зрения. Антихрупкая организация не просто переживает сбои в работе; она учится на стрессах и совершенствуется благодаря им. Эта идея напоминает иммунную систему человека. Умеренная подверженность угрозам тренирует систему, со временем делая ее более надежной.

Исследование, опубликованное McKinsey & Company после пандемии, показало, что фирмы с адаптивной структурой принятия решений восстанавливали доходы быстрее конкурентов и с большей вероятностью превосходили средние показатели по отрасли в периоды неопределенности.

Устойчивость часто описывается как способность возвращаться к предыдущему состоянию после потрясения. Антихрупкость идет дальше. Предполагается, что возвращение к прежнему равновесию может быть нежелательным, поскольку изменилась сама среда.

Это различие имеет значение. Компания может быть высокоэффективной и при этом оставаться уязвимой. Чрезмерная оптимизация часто устраняет избыточность, однако избыточность действует как буфер безопасности. Авиакомпании, больницы и цифровые платформы поддерживают резервные мощности не потому, что это выглядит эффективным на бумаге, а потому, что непредвиденные события происходят с удивительной регулярностью [3].

Полезная аналогия связана с архитектурой. Жесткая конструкция может противостоять обычным ветрам, в то время как гибкий мост поглощает движение и становится более надежным при колебаниях нагрузок.

Стресс-тестирование подвергает организацию гипотетическим, но вероятным сбоям в работе. Эти модели выявляют скрытые недостатки в процессах, цепочках поставок, информационных системах и механизмах управления.

После мирового финансового кризиса крупные банки были вынуждены проводить систематические стресс-тесты. Исследования Банка международных расчетов показали, что учреждения, регулярно подвергающиеся тщательному анализу сценариев, улучшили управление капиталом и осведомленность о рисках [4]. Интересно, что наибольшую ценность часто представляют не окончательные цифры, а разговоры, возникающие в ходе процесса.

В то время как стресс-тестирование позволяет оценить конкретные потрясения, сценарное планирование учитывает различные варианты развития событий. Этот метод получил широкое распространение в Shell plc во время нефтяного кризиса 1970-х годов. Рассматривая альтернативные геополитические и экономические траектории, компания прогнозировала изменения на рынке более эффективно, чем многие конкуренты.

Современное сценарное планирование сочетает в себе качественные характеристики и статистическое моделирование. Менеджеры изучают техноло-

гические сбои, изменения в законодательстве, климатические риски и изменения в поведении потребителей. Вместо того чтобы предсказывать одно будущее, они готовятся к нескольким [5].

Пандемия COVID-19 стала естественным экспериментом. Компании, которые поддерживали диверсифицированные сети поставщиков, более эффективно адаптировались, когда глобальные логистические испытывали серьезные сбои. Исследование, проведенное Гарвардской школой бизнеса, показало, что у фирм с распределенными цепочками поставок были более короткие периоды восстановления и меньшие операционные потери.

Антихрупкость смещает управленческое мышление с защиты от неопределенности на обучение через неопределенность. Стресс-тесты выявляют слабые места до того, как их обнаружат кризисы. Сценарное планирование расширяет стратегическое видение, когда будущие условия остаются неясными [6]. В совокупности эти методы создают организации, способные не только переносить потрясения, но и преобразовывать турбулентность в институциональные знания, более эффективное принятие решений и устойчивую конкурентоспособность. В эпоху, отмеченную повторяющимися потрясениями, эта способность все больше отделяет временных выживших от долгосрочных лидеров. системы

Список использованных источников

1. Кудрявцев, А.А. Стресс-тестирование финансовых организаций: теория и практика / А.А. Кудрявцев, А.С. Фадеев. – Москва: Финансы и статистика, 2018. – С. 192.
2. Махиянова, А.В. Педагогические компетенции преподавателей в сфере высшего образования / А.В. Махиянова // Казанская наука. – 2025. – № 3. – С. 137-139.
3. Талеб, Н.Н. Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н.Н. Талеб; пер. с англ. – Москва: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. – С. 768.
4. Тазеев, Н.Ф. Психофизиология стресса в профессиональной деятельности / Н.Ф. Тазеев, А.А. Ибрагимова // Психология и образование: вчера, сегодня, завтра: Сборник научных статей. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2025. – С. 94-96.
5. Мифтахов, А.Р. Формирование профессионального имиджа как способ саморазвития выпускников технического профиля подготовки / А.Р. Мифтахов, А.А. Ибрагимова // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 116-4. – С. 73-75.
6. Шакирова Д.М. Анализ мотивации обучения студентов в вузе / Д.М. Шакирова // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2018. – № 3. – С. 75-79.

TECHNOLOGIES OF PROTECTION AGAINST FRAGILITY IN MANAGEMENT: CREATING AN ORGANIZATION THAT GROW STRONGER DURING CRISES, USING STRESS TESTING AND SCENARIO PLANNING

V.A. Gyulasaryan, A.V. Makhyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The text analyzes the transition from the traditional strategy of ensuring stability in management to the concept of antifragility, which allows an organization not only to withstand crises but also to become stronger as a result. The author shows that excessive optimization and elimination of redundancy make systems vulnerable, while moderate exposure to stress

trains the organization like an immune system. The key tools for achieving antifragility are stress testing, which reveals hidden flaws in processes and management, and scenario planning, which prepares for multiple future scenarios. Examples from McKinsey, Shell, Deloitte, and the pandemic show that companies with adaptive structures and diversified resources recover faster and outperform competitors during periods of uncertainty. Unlike resilience, which involves returning to a previous state, antifragility focuses on qualitative improvement, where flexibility and redundancy take precedence over immediate efficiency.

Keywords: *antifragility, stress testing, scenario planning, crisis management, organizational adaptability, redundancy.*

УДК 330.3

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМИ РИД: ОПЫТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В.К. Драницына

*Национальный исследовательский университет, Московский энергетический институт,
г. Москва, Россия*

Данная статья посвящена опыту практического применения инструментов управления цифровыми результатами интеллектуальной деятельности в национальном исследовательском университете «МЭИ». Автором был собран материал по проектам, разработанным в университете и произведены расчеты, показывающие эффект от вывода новых технологий во внешнюю среду различного уровня.

Ключевые слова: *МЭИ, цифровые РИД, управление цифровыми РИД, проекты.*

В настоящее время вопрос управления результатами интеллектуальной деятельности является наиболее актуальным, поскольку именно РИД создают научный и инновационный потенциал страны. А влияние цифрового развития привело к тому, что наиболее востребованными в наше время становятся цифровые РИД, которые требуют особого подхода к управлению ими [4, 9].

Рассмотрим опыт управления цифровыми РИД в ФГБОУ ВО НИУ «МЭИ».

В течение последних лет (с 2018 года) в НИУ «МЭИ» реализуются программы научных исследований (ПНИ), в рамках которых из собственных средств Университета финансируются научно-исследовательские проекты с участием сотрудников, студентов и аспирантов Университета. ПНИ направлены на создание новой технологической основы наукоемких отраслей, а именно – на формирование научно-технического задела НИУ «МЭИ» в передовых областях исследований и разработок, повышение уровней их готовности, а также на подготовку квалифицированных научных кадров для компаний-партнеров и для развития собственного кадрового резерва [6].

За период с осени 2018 г. по июнь 2024 г. завершены три очереди ПНИ, в ходе которых было успешно выполнено 138 проектов.

На данный момент действует **IV очередь ПНИ «Приоритет 2030: Технологии будущего» в 2024-26 гг.**

Цели ПНИ 2024/26 остаются неизменными и направлены на:

- формирование научно-технических заделов в прорывных направлениях исследований и разработок, продвижение научных разработок МЭИ среди компаний-партнеров;

- подготовку научно-педагогического резерва для НИУ «МЭИ» из числа студентов старших курсов и аспирантов [6].

В МЭИ действует центр патентования, защиты и оценки (ЦПЗ) интеллектуальной собственности, в который передаются результаты интеллектуальной деятельности, разработанные в университете. ЦПЗ осуществляет дальнейшую передачу РИД в центр инновационного развития, который, в свою очередь, осуществляет вывод цифрового РИД во внешнюю среду. Но, перед передачей РИД, ЦПЗ проводит оценку уровня готовности технологии во внешнюю среду, а вместе с ним ситуационно-аналитический центр (САЦ) проводит интегральную оценку уровня риска, связанного с выводом технологии во внешнюю среду [1, 2, 8].

Затем технологии проходит процесс вывода во внешнюю среду рассчитанного уровня и производится оценка эффекта от вывода РИД на рынок.

В таблице 1 рассмотрим основные характеристики двух проектов, выбранных для практического применения инструментов управления цифровыми РИД.

Таблица 1 – Основные характеристики выбранных проектов из IV очереди ПНИ «Приоритет 2030: Технологии будущего» в 2024-26 гг.

Наименование проекта	УГТ	Планируемый уровень вывода новой технологии	Стоимость новой технологии
Проект №1	УГТ 3	НИУ	10 000 000 р.
Проект №2	УГТ 6	Муниципальный	5 000 000 р.

Для проведения апробации на данных проектах, была собрана дополнительная необходимая информация путем опроса руководителей и команд разработчиков каждого из проектов. Собранные данные представлены в таблице 2.

Проект №1

Произведем оценку уровня готовности [3,5,7] цифрового РИД по проекту №1.

1. УГТ технологии равен 3 → нормируемое значение $Y_i = 0,33$ ($Y_i = \text{УГТ}_i / 9$)

2. Определяем уровень зрелости управления цифровым РИД по этапам его разработки:

$$Z_t = \sum p_i * n_i, \text{ где } n_i = P_i / 5.$$

$$Z_t = (0,4 * 0,8) + (0,3 * 0,8) + (0,2 * 0,8) + (0,1 * 0,4) = 0,76. \text{ Уровень зрелости цифрового РИД является базовым.}$$

3. Определяем интегральную оценку уровня готовности цифрового РИД:

$$IG = Y_i * Z_t = 0,33 * 0,76 = 0,2508$$

Таблица 2 – Дополнительные сведения по проектам
из IV очереди ПНИ «Приоритет 2030: Технологии будущего» в 2024-26 гг.

Наименование проекта	Оценка процессов жизненного цикла		Первоначальные инвестиции в проект	Планируемая прибыль от вывода технологии во внешнюю среду (1 год)	Оценка затрат на вывод технологии во внешнюю среду (1 год)	Срок реализации проекта	Риски			
	Этап разработки	Оценка (P _i)					Группа риска	Вероятность возникновения	Степень влияния	Коэффициент чувствительности риска
Проект №1	1. Планирование и подготовка к разработке цифрового РИД (p ₁ =0,4)	4	2 000 000 руб.	10 000 000 руб.	1 000 000 руб.	2 года	Технологические	0,5	0,5	0,5
	2. Разработка цифрового РИД и его регистрация (p ₂ =0,3)	4					Правовые	0,5	0,2	
	3. Аprobация цифрового РИД (p ₃ =0,2)	4					Киберриски	0,1	0,1	
							Экономические	0,3	0,3	
	4. Вывод цифрового РИД на рынок (p ₄ =0,1)	2					Рыночные	0,5	0,3	
							Информационные	0,3	0,3	
							Организационные	0,2	0,2	
			Этические	0,1	0,1					
Проект №2	1. Планирование и подготовка к разработке цифрового РИД (p ₁ =0,4)	5	2 000 000 руб.	25 000 000 руб.	5 000 000 руб.	2 года	Технологические	0,5	0,7	1
	2. Разработка цифрового РИД и его регистрация (p ₂ =0,3)	5					Правовые	0,3	0,4	
	3. Аprobация цифрового РИД (p ₃ =0,2)	4					Киберриски	0,4	0,7	
	4. Вывод цифрового РИД на рынок (p ₄ =0,1)	3					Экономические	0,4	0,5	
							Рыночные	0,5	0,5	
							Информационные	0,3	0,3	
							Организационные	0,3	0,4	
								Этические	0,1	

По данному расчету уровень выхода технологии: НИУ, что соответствует запланированному. По данным команды проекта, планировалось внедрение в одном НИУ. Данный результат получился так как уровень готовности технологии низкий, доработав УГТ до уровня 5, можно повысить уровень вывода до муниципального, поскольку значение IG будет равно 0,4256. Это позволит внедрить технологию в муниципальных предприятиях теплоснабжения, предприятиях ЖКХ или в нескольких НИУ. Увеличивая уровень готовности технологии, ее можно будет внедрять на атомных станциях, это повысит стоимость новой технологии и эффект от вывода технологии во внешнюю среду. Также, стоит обратить внимание на оценку уровня зрелости управления цифровым РИД, улучшая данные процессы, оценка будет расти и, как следствие, уровень готовности также будет расти.

Определим интегральный уровень риска данного проекта по формуле:

$$R_{int} = \sum_{i=1}^n w_i \times R_i.$$

Получаем: $R_{int} = 0,5 \times 0,5 \times 0,22 + 0,5 \times 0,2 \times 0,19 + 0,1 \times 0,1 \times 0,17 + 0,3 \times 0,3 \times 0,14 + 0,5 \times 0,3 \times 0,11 + 0,3 \times 0,3 \times 0,08 + 0,2 \times 0,2 \times 0,06 + 0,1 \times 0,1 \times 0,03 = 0,1147$

Полученное значение свидетельствует о низком уровне риска данного проекта.

Произведем расчет интегрального показателя эффекта от вывода цифрового РИД во внешнюю среду (EFF_r) с учетом готовности технологии и риска по формуле:

$$EFF_r = \sum \frac{CF_t \times IG \times (1 - R_{int})}{(1 + r)^t} - IC,$$

где CF_t – денежный поток от вывода РИД во внешнюю среду с учетом готовности, который определяется как:

$CF_t = (D_t - Z_t) \times IG$, где

D_t – доходы от вывода РИД во внешнюю среду;

Z_t – затраты на вывод РИД во внешнюю среду;

IG – интегральная оценка уровня готовности РИД.

r – ставка дисконтирования, которая определяется по формуле:

$$r = r_f + \pi + k \times R_{int},$$

Где r_f – безрисковая ставка;

π – инфляция;

k – коэффициент чувствительности риска, влияющий на стоимость проекта, который может быть:

$k = 0,5$ – низкая чувствительность;

$k = 1$ – средняя чувствительность;

$k = 1,5 - 2$ – высокая чувствительность.

R_{int} – интегральный уровень риска РИД.

t – количество рассмотренных периодов;

IS – сумма первоначальных инвестиций.

Для начала определим безрисковую ставку на период реализации проекта с 2024 по 2026 год. В данном диапазоне времени доходность двухлетних облигаций федерального займа составляла 10-14%. Возьмем усредненное значение равное 12% (0,12). Инфляция в 2024 году была 7,5%, в 2025 6,5% и в 2026 4,5%. Берем среднее значение, которое равно 6% (0,06).

При выводе технологии на уровень НИУ получаем:

$$EFF_{r1} = \left(\frac{(10000000 - 1000000) \times 0,2508 \times (1 - 0,1147)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 0,5 \times 0,1147))^1} + \frac{(10000000 - 1000000) \times 0,2508 \times (1 - 0,1147)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 0,5 \times 0,1147))^2} \right) - 2\,000\,000 = 1\,995\,281,48 \text{ руб.}$$

Применив корректирующие действия по доработке проекта и получив возможность выхода на муниципальный уровень за счет повышения УГТ до 5, увеличится прибыль от выхода технологии во внешнюю среду, но и затраты увеличатся (масштабирование под новый уровень, расширение маркетинга, интеграции с внешними системами и т.д.). Для оценки эффекта от вывода технологии на муниципальный уровень предлагается внедрение технологии в предприятиях теплоснабжения города Москва, например, МОЭК и Мосэнерго, с учетом адаптации технологии к данным организациям. Оценим прогнозное значение данных показателей по мнению экспертов:

Планируемая прибыль от вывода технологии во внешнюю среду: 30 000 000 руб.

Оценка затрат на вывод технологии во внешнюю среду (1 год): 1 500 000 руб.

При выводе технологии на муниципальный уровень эффект составит:

$$EFF_{r1_1} = \left(\frac{(30000000 - 1500000) \times 0,4256 \times (1 - 0,1147)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 0,5 \times 0,1147))^1} + \frac{(30000000 - 1500000) \times 0,4256 \times (1 - 0,1147)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 0,5 \times 0,1147))^2} \right) - 2\,000\,000 = 19\,463\,374,86 \text{ руб.}$$

Таким образом, делаем вывод о том, что, доработав технологию и повысив уровень вывода технологии во внешнюю среду, эффект увеличится примерно на 17 500 000 руб., что можно проследить на рисунке 1.

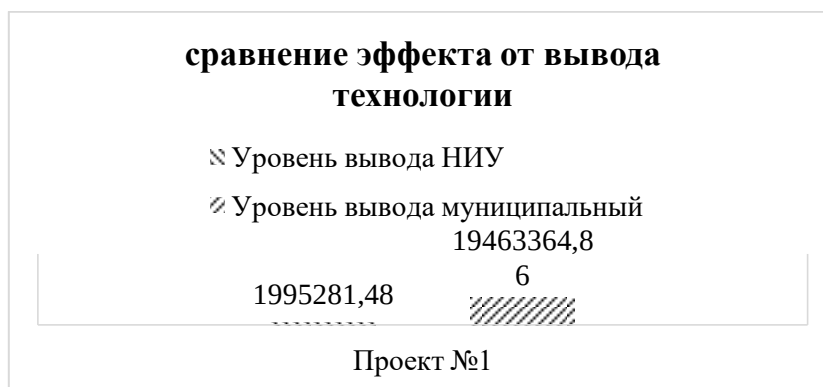


Рисунок 1 – Сравнение эффекта от вывода технологии во внешнюю среду разного уровня для проекта №1

Проект №2

Произведем оценку уровня готовности [3,5,7] цифрового РИД по проекту №2.

1. УГТ технологии равен 6 → нормируемое значение $Y_i = 0,67$

2. Определяем уровень зрелости управления цифровым РИД по этапам его разработки: $Z_t = (0,4*1) + (0,3*1) + (0,2*0,8) + (0,1*0,6) = 0,92$. Уровень зрелости цифрового РИД является высоким.

3. Определяем интегральную оценку уровня готовности цифрового РИД: $IG = Y_i * Z_t = 0,67*0,92 = 0,6164$

По данному расчету уровень выхода технологии: региональный, что выше запланированного муниципального, это позволит получить больший эффект при выводе технологии на уровень выше.

Определим интегральный уровень риска.

Получаем: $R_{int} = 0,5*0,7*0,22 + 0,3*0,4*0,19 + 0,4*0,7*0,17 + 0,4*0,5*0,14 + 0,5*0,5*0,11 + 0,3*0,3*0,08 + 0,3*0,4*0,06 + 0,1*0,1*0,03 = 0,2176$

Полученное значение свидетельствует о низком уровне риска данного проекта.

Произведем расчет интегрального показателя эффекта от вывода цифрового РИД во внешнюю среду (EFF_r) с учетом готовности технологии и риска.

Данная технология может быть внедрена в дата-центрах (центры обработки данных), ПАО «Россети», АО «ОЭК» и т.д.

При внедрении на муниципальном уровне получаем:

$$EFF_{r2} = \left(\frac{(25000000 - 5000000) \times 0,6164 \times (1 - 0,2176)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 1 \times 0,2176))^1} + \frac{(25000000 - 5000000) \times 0,6164 \times (1 - 0,2176)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 1 \times 0,2176))^2} \right) - 2\,000\,000 = 17\,245\,598,75 \text{ руб.}$$

Вывод технологии планируется на муниципальном уровне, но в ходе расчетов выявлено, что технология готова к выводу на региональном уровне, в этом случае увеличится прибыль от выхода технологии во внешнюю среду, но и затраты увеличатся (масштабирование платформы, доработка, адаптация под региональные особенности и т.д.), оценим прогнозное значение данных показателей по мнению экспертов:

Планируемая прибыль от вывода технологии во внешнюю среду: 65 000 000 руб.

Оценка затрат на вывод технологии во внешнюю среду (1 год): 8 000 000 руб.

При выводе технологии на региональный уровень эффект составит:

$$EFF_{r2_1} = \left(\frac{(65000000 - 8000000) \times 0,6164 \times (1 - 0,2176)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 1 \times 0,2176))^1} + \frac{(65000000 - 8000000) \times 0,6164 \times (1 - 0,2176)}{(1 + (0,12 \times 0,06 \times 1 \times 0,2176))^2} \right) - 2\,000\,000 = 59\,784\,387,59 \text{ руб.}$$

Таким образом, делаем вывод о том, что, при выводе технологии во внешнюю среду на уровень выше, эффект увеличится более, чем на 42 500 000 руб., что представлено на рисунке 2.

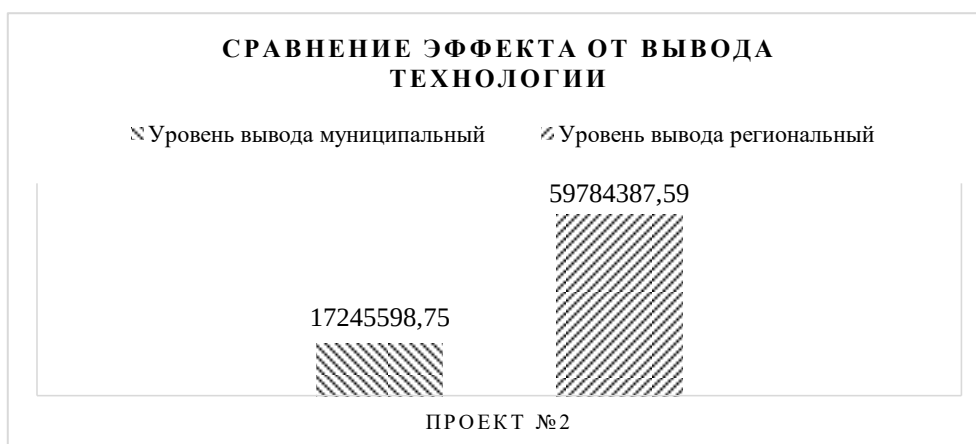


Рисунок 2 – Сравнение эффекта от вывода технологии
во внешнюю среду разного уровня для проекта №2

Проведенная оценка показывает, что более глубокое изучение и оценка УГТ с учетом рисков и оценкой дохода и затрат при выводе технологии во внешнюю среду такого уровня, который показали расчеты, эффект от вывода цифрового РИД растет и увеличивается прибыль для организации. Также, эффективное управление цифровыми РИД способствует технологическому развитию страны и повышению конкурентоспособности национальной экономики в целом. Таким образом можно сделать вывод, что механизм управления цифровыми РИД является эффективным инструментом.

Список использованных источников

1. Беляев, Ю.М. Совершенствование механизмов управления коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности / Ю.М. Беляев // Финансовая экономика. – 2019. – № 8. – С. 128-131. – EDN QORXDD.
2. Борисоглебская, Л.Н. Современный подход к коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности вузов в условиях цифровой трансформации / Л.Н. Борисоглебская, Я.О. Лебедева // Сборник тезисов по итогам Профессорского форума 2020 "Национальные проекты и профессорское сообщество", Москва, 16–19 ноября 2020 года. Том 2. – Москва: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2021. – С. 50-53. – EDN NMXDOL.
3. Гончарова, Н.П. Применение модели оценки уровня готовности технологий при реализации инновационных научно-технических проектов / Н.П. Гончарова, Е.Н. Горлачева // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 2. – С. 184-194. – DOI 10.17073/2072-1633-2021-2-184-194. – EDN PFMMRG.
4. Иванова, А.П. Загадки цифровой собственности: Новые формы выражения результатов интеллектуальной деятельности в цифровую эпоху / А.П. Иванова // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 4: Государство и право. – 2021. – № 4. – С. 195-203. – DOI 10.31249/rgpravo/2021.04.12. – EDN SRJPI.
5. Использование метрик уровней готовности при оценке зрелости продукта или технологии к применению в ОАО "РЖД" / А.В. Тулупов, И.П. Васильев, Д.А. Ионов [и др.] // Экономика науки. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 31-45. – DOI 10.22394/2410-132X-2022-8-1-31-45. – EDN CDTWOP.

6. Национальный исследовательский университет «МЭИ»: официальный сайт. – URL: <https://mpei.ru> (дата обращения: 18.06.2026).

7. Сливицкий, А.Б. Концепция оценки уровня готовности технологий, производств как механизм формирования единого инновационно-технологического пространства / А.Б. Сливицкий // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник, Москва, 01–30 декабря 2016 года / Ответственный редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 12. Часть 1. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2017. – С. 618–624. – EDN ZOALRH.

8. Управление интеллектуальной собственностью и коммерциализация прав на результаты интеллектуальной деятельности в ГК «Россети» / С.Л. Новиков, Э.В. Магадеев, С.С. Катков [и др.] // Энергия единой сети. – 2023. – № 5-6(71). – С. 18-22. – EDN TXKVQE.

9. Чугунова, А.А. Результаты интеллектуальной деятельности в цифровой среде / А.А. Чугунова // Молодой ученый. – 2026. – № 1(604). – С. 143-144. – EDN FMNXTM.

ASSESSMENT OF DIGITAL RID MANAGEMENT RESULTS: PRACTICAL EXPERIENCE

V.K. Dranitsyna

*National Research University, Moscow Power Engineering Institute,
Moscow, Russia*

This article focuses on the practical application of digital intellectual property management tools at the National Research University "MPEI". The author has collected data on projects developed at the university and conducted calculations to demonstrate the impact of introducing new technologies into the external environment at various levels.

Keywords: MEI, digital RID, digital RID management, projects.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

М.С. Егоров

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается мотивация сотрудников как один из ключевых факторов роста результативности труда и устойчивого развития организации. Анализируются материальные и нематериальные инструменты стимулирования, влияние условий труда, признания, карьерных перспектив и корпоративной культуры на вовлеченность персонала. Обосновывается вывод о том, что эффективная система мотивации должна учитывать потребности работников и стратегические цели организации.

Ключевые слова: мотивация персонала, сотрудники, эффективность труда, стимулирование, вовлеченность, управление персоналом, производительность.

Проблема трудовой мотивации сохраняет центральное значение для современной организации, поскольку именно отношение работника к своим обязанностям во многом определяет качество труда, устойчивость рабочих процессов и конечные результаты деятельности. Если сотрудник воспринимает работу лишь как формальную обязанность, компания довольно быстро сталкивается со снижением инициативы, ростом текучести кадров и ослаблением внутренней дисциплины. Когда же человек видит смысл в выполняемых задачах, понимает критерии оценки и чувствует связь между личным вкладом и общим результатом, его поведение в организации заметно меняется [1].

В научной литературе мотивацию обычно рассматривают как систему внутренних побуждений и внешних стимулов, которые направляют трудовое поведение личности. Такой подход позволяет анализировать не только размер вознаграждения, но и более сложные элементы: признание, статус, возможности профессионального продвижения, уровень доверия со стороны руководителя и общее состояние организационной среды. По существу, речь идет о том, какие условия побуждают работника действовать добросовестно, сохранять вовлеченность и стремиться к более высокому результату [2; 3].

Классические концепции мотивации до сих пор сохраняют аналитическую ценность. Современные исследования управления персоналом показывают, что устойчивый эффект возникает не при изолированном использовании одного стимула, а при сочетании материальных, организационных и социально-психологических факторов. Именно поэтому обсуждение мотивации сегодня смещается от простой схемы «оплата за результат» к более широкому пониманию вовлеченности, доверия и внутренней связи работника с целями организации [4].

Практика управления персоналом показывает, что одних денежных выплат для устойчивой мотивации недостаточно. Заработная плата, премии и бонусы, безусловно, сохраняют базовое значение, потому что формируют чувство экономической защищенности и позволяют работнику соотносить усилия с вознаграждением. Однако материальный стимул действует не бесконечно. Если в организации отсутствуют понятные перспективы роста, обратная связь носит формальный характер, а достижения сотрудника остаются незамеченными, денежное поощрение постепенно утрачивает стимулирующую силу [5].

Поэтому все большую роль играют нематериальные механизмы. К ним относят профессиональное признание, участие в принятии решений, гибкие условия занятости, обучение, наставничество, карьерное продвижение и благоприятный психологический климат в коллективе. Особенно заметно их влияние в отношении молодых специалистов и работников интеллектуального труда, для которых значимы не только доход, но и возможность развиваться, получать содержательные задачи и ощущать собственную профессиональную ценность. Формально такие меры не всегда

требуют крупных затрат, но управленческий эффект от них часто оказывается весьма существенным [6].

Отдельного внимания заслуживает вопрос справедливости. Работник оценивает свое положение не изолированно, а через сравнение с коллегами, корпоративными правилами и собственными ожиданиями. Если критерии премирования неясны, нагрузка распределяется неравномерно, а продвижение зависит от неформальных обстоятельств, мотивационная система начинает работать в обратную сторону. Внешне это выражается в пассивности, внутреннем отчуждении и снижении качества исполнения. Именно поэтому прозрачность процедур в сфере оплаты труда и оценки персонала выступает не дополнительным, а базовым условием эффективного управления [2; 7].

Сильное воздействие на мотивацию оказывает и корпоративная культура. В организациях, где руководитель выстраивает уважительное взаимодействие, поощряет инициативу и допускает профессиональное обсуждение проблем, сотрудники чаще демонстрируют ответственность и заинтересованность в общем результате. Иная картина наблюдается там, где преобладают жесткий контроль, недоверие и постоянное давление. Человек в такой среде, как правило, стремится не к достижению лучшего результата, а к минимизации личных рисков. Работа продолжается, но внутренняя отдача заметно снижается [3; 8].

Особую роль в поддержании мотивации играет качественная обратная связь. Для работника принципиально важно не только получить итоговую оценку своего труда, но и понять, какие действия оказались успешными, какие требуют коррекции и в каком направлении возможно профессиональное развитие. Регулярная и содержательная обратная связь снижает неопределенность, укрепляет ощущение управляемости трудовой ситуации и усиливает вовлеченность персонала. По этой причине она все чаще рассматривается как самостоятельный инструмент мотивационного воздействия [9].

Возникает закономерный вопрос: может ли универсальная система мотивации одинаково эффективно действовать в любой организации? По-видимому, нет. Производственные предприятия, образовательные учреждения, IT-команды и государственные структуры различаются по целям, кадровому составу и характеру труда. Следовательно, одна и та же мера стимулирования в разных условиях дает неодинаковый результат. Более того, внутри одной организации мотивационные ожидания молодых специалистов, линейного персонала и руководителей среднего звена тоже могут существенно расходиться.

В связи с этим наиболее обоснованным представляется комплексный подход. Организация должна сочетать конкурентоспособную оплату труда, понятные показатели оценки, возможности обучения, элементы нематериального признания и благоприятные условия профессионального взаимодействия. Такая система требует постоянной корректировки на основе обратной связи, анализа текучести кадров, уровня вовлеченности и фактических результатов труда. Проще говоря, мотивацией нельзя управлять раз

и навсегда утвержденным набором мер: она требует наблюдения, точной настройки и управленческой последовательности [4; 9].

Для современной практики управления персоналом значим и еще один момент: мотивационная система должна быть связана с целями организации, а не существовать отдельно от них. Если показатели эффективности работников не соотнесены со стратегией подразделения, стимулирование теряет направленность и превращается в набор несвязанных мер. Напротив, согласование индивидуальных задач, критериев оценки и механизмов поощрения позволяет не только повысить результативность труда, но и укрепить чувство профессиональной значимости у сотрудников. Именно такая логика делает мотивацию инструментом развития, а не только средством краткосрочного воздействия.

Таким образом, мотивация сотрудников выступает одним из ключевых факторов повышения эффективности труда. Она влияет не только на индивидуальную производительность работника, но и на устойчивость всей организации, ее способность удерживать кадры, поддерживать дисциплину и развиваться в условиях конкуренции. Наиболее результативной оказывается та система, которая учитывает сочетание материальных и нематериальных стимулов, обеспечивает справедливость управленческих решений и создает у сотрудника понимание того, зачем он работает и какое место занимает его труд в общей структуре целей организации.

Список использованных источников

1. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – Т. 4. № 16. – С. 23-31. – EDN: XOХSEJ.
2. Арутюнян С.Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 3. – С. 105-111. – DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-105-111. – EDN: UNNCQX.
3. Архипова О.В., Зелезинский А.Л., Ходос Д.В. Формирование коммуникативной компетентности и корпоративной сплоченности сотрудников сферы услуг // Экономический вектор. – 2023. – № 1 (32). – С. 43-49. – DOI: 10.36807/2411-7269-2023-1-32-43-49. – EDN: LSNTEB.
4. Бурджалиани И.Д., Лымарева О.А. Развитие мотивационной системы управления сотрудниками сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1. – С. 137-141. – DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10883. – EDN: WEGZYM.
5. Данилова Е.А. Теоретические аспекты корпоративной культуры компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12. № 5. – С. 20-24. – DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24. – EDN: QWRWTH.
6. Камалтдинова К.А., Лымарева О.А. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-1. – С. 140-142. – DOI: 10.24411/2411-0450-2021-1032. – EDN: FSWNBF.
7. Чуланова О.Л., Булякулова Э.Р. Эффективное предоставление обратной связи как ключевая компетенция мотивации и вовлечения персонала: принципы, возможности, риски // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11. № 4. – С. 33-40. – DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-33-40. – EDN: HVKPUT.

8. Логунова Н.Е., Рабаданова Р.С. Мотивация сотрудников к профессиональному обучению // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2024. – Т. 13. № 1. – С. 96-105. – DOI: 10.12737/2306-1731-2024-13-1-96-105. – EDN: WQAVLO.

9. Рябова Т.М., Наумчев И.В. Система мотивации и проявление традиционных ценностей в управлении персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 6. – С. 46-53. – DOI: 10.12737/2305-7807-2024-12-6-46-53. – EDN: RRWLHN.

10. Потемкин А.И., Филимонова Н.М. Подходы к развитию творческого потенциала сотрудников на предприятиях // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5-1. – EDN: NTRMPN.

EMPLOYEE MOTIVATION AS A FACTOR IN IMPROVING WORK EFFICIENCY

M.S. Egorov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines employee motivation as a significant factor in improving labor efficiency and maintaining sustainable organizational performance. The paper analyzes material and non-material incentives, the role of fairness, feedback, recognition, career opportunities and corporate culture in shaping employee engagement. It is argued that an effective motivation system should combine economic incentives with managerial transparency, professional development opportunities and a supportive organizational environment.

Keywords: *employee motivation, labor efficiency, personnel management, incentives, engagement, feedback, corporate culture.*

УДК 658.3.07

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ЭПОХА В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

С.А. Егорова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные аспекты влияния глобализации и цифровой эпохи на менеджмент, выявлены ключевые тренды и предложены направления развития управленческих практик в условиях современности. Отмечается роль межкультурных компетенций, инноваций и цифровых решений в повышении конкурентоспособности компаний.

Ключевые слова: *глобализация, цифровая трансформация, менеджмент, управление, инновации, межкультурные коммуникации, информационные технологии, стратегическое управление, глобальные рынки, цифровые инструменты.*

Современный мир переживает эпоху кардинальных перемен, вызванных двумя мощными движущими силами – глобализацией и цифровой трансформацией. Эти процессы взаимодействуют, формируя новую реальность для бизнеса и менеджмента, которая требует переосмысления традиционных подходов к управлению, стратегии и операционной деятельности [2].

Глобализация – это процесс все более интенсивной интеграции экономик, культур и технологий, который приводит к исчезновению традиционных границ. Начавшись как экономическое явление, она постепенно охватила все стороны жизни, стимулируя развитие международных торговых отношений, транснациональных корпораций и международных стандартов. В контексте менеджмента это означает необходимость адаптации к мультикультурной среде, управлению глобальными командами и формированию стратегии, ориентированной на международный рынок.

Одним из ключевых аспектов глобализации является поиск новых рынков и ресурсов. Транснациональные компании вынуждены учитывать разнообразие культурных, правовых и экономических особенностей, что требует развития межкультурных компетенций и гибкого управленческого подхода [7]. Кроме того, глобализация способствует ускорению инноваций, обмену знаниями и технологиями, что повышает конкурентоспособность компаний, способных быстро внедрять новые идеи в международном масштабе.

Параллельно с глобализацией развивается цифровая эпоха, характеризующаяся бурным ростом информационных технологий, развитием интернет-сервисов, искусственного интеллекта и автоматизации. Эти технологические достижения создают новые возможности для управления бизнес-процессами, взаимодействия с клиентами и анализа данных.

Цифровые платформы дают компаниям возможность расширять географию деятельности без физического присутствия в каждом отдельном регионе. Онлайн-каналы продаж, социальные сети, облачные сервисы меняют привычные модели маркетинга и продаж, делая их более эффективными и доступными [1]. Внутри организационной структуры появились новые инструменты коммуникации и совместной работы, такие как корпоративные мессенджеры, платформы для совместного редактирования документов и системы управления проектами.

Введение искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы принятия решений позволяет повысить точность и скорость реакций бизнеса, снизить издержки и выявить новые направления роста. Аналитика больших данных дает возможность более точно понимать потребности клиентов, прогнозировать тенденции и адаптировать стратегию в режиме реального времени.

Интеграция глобализации и цифровых технологий создает уникальные возможности и новые вызовы для менеджмента [3]. В условиях глобализации цифровые инструменты помогают управлять многонациональными командами, обеспечивая равный доступ к информации, укрепляя комму-

никацию и создавая условия для эффективного распределения ресурсов. В то же время, цифровая эпоха требует разработки новых управленческих концепций, способных учитывать особенности глобальной среды, такие как культурные различия и уровни технологической зрелости.

Ключевым аспектом становится развитие цифровых компетенций руководителей и сотрудников, создание гибких управленческих структур и внедрение инновационных практик [4]. Управление в новой реальности предполагает не только использование современных технологий, но и формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное обучение, адаптацию и открытость к изменениям.

Будущее менеджмента связано с усилением роли цифровых технологий и расширением глобального взаимодействия. В условиях растущей конкуренции успешные компании будут уделять особое внимание развитию цифровых платформ, автоматизации процессов и укреплению межкультурных коммуникаций [5].

Кроме того, важным трендом станет переход к более гибким моделям управления, способным быстро реагировать на изменения внешней среды. Инновации в области управления проектами, стратегического планирования и лидерства станут залогом успеха в условиях неопределенности [6].

Следовательно, глобализация и цифровая эпоха формируют новые рамки и вызовы для менеджмента. Их взаимодействие способствует созданию более гибких, инновационных и ориентированных на клиента бизнес-моделей. Компании, способные эффективно интегрировать глобальные стратегии с цифровыми инструментами, получают конкурентное преимущество и смогут успешно реализовывать свои цели в условиях постоянно меняющихся глобальных рынков. Важнейшим для современного менеджмента становится развитие новых компетенций, адаптивность и способность к постоянному обучению и инновациям.

Список использованных источников

1. Васильева, Е.В. Цифровое лидерство и управление цифровой трансформацией. Аутентичный менеджмент / Е.В. Васильева // Научное пособие. – 2023.
2. Махиянова, А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры / А.В. Махиянова // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
3. Махиянова, А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов / А.В. Махиянова // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
4. Махиянова, А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания / А.В. Махиянова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
5. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
6. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

GLOBALIZATION AND THE DIGITAL AGE IN MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF MANAGEMENT STRATEGY AND PRACTICE

S.A. Egorova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main aspects of the impact of globalization and the digital age on management, identifies key trends and suggests directions for the development of management practices in modern conditions. The role of intercultural competencies, innovations and digital solutions in increasing the competitiveness of companies is highlighted.

Keywords: *globalization, digital transformation, management, management, innovation, intercultural communication, information technology, strategic management, global markets, digital tools.*

УДК 37.015.3

НЕЙРООБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

П.А. Егорова¹

*Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А. Н. Туполева – КАИ, Альметьевский филиал,
г. Альметьевск, Россия*

В статье исследуется системный подход к обучению, основанный на данных о работе человеческого мозга. Автор анализирует, как принципы управления когнитивной нагрузкой, системного повторения и эмоциональной вовлечённости влияют на нейронные механизмы памяти и внимания. В заключение подчёркивается необходимость информирования обучающихся о роли сна в консолидации памяти для формирования здоровых учебных привычек.

Ключевые слова: *нейрообразование, когнитивная нагрузка, эффективность обучения, кривая забывания Эббингауза, геймификация.*

Современная педагогика всё чаще обращается к нейронаукам с целью сделать процесс обучения эффективнее. Нейрообразовательные практики – это не просто набор модных методик, а системный подход, основанный на понимании того, как наш мозг воспринимает, обрабатывает и запоминает информацию. Интенсивное обучение не означает бесконечную зубрёжку. Настоящая интенсивность – это достижение максимальных результатов за счёт правильной организации когнитивных процессов.

¹ Научный руководитель: Е.В. Мочелевская, к.филол.н., доцент.

Цель настоящей статьи заключается в демонстрации того, как применение знаний о нейронных процессах может трансформировать традиционные методы обучения и повысить их результативность.

Для достижения поставленной цели был выполнен ряд задач:

- рассмотрение и определение терминов «нейрообразование» и «когнитивная нагрузка»;
- определение значения повторения в рамках нейрообразовательных практик;
- выявление связи геймификации с нейронными процессами в мозге.

Нейрообразование – это наука о том, как эффективно организовать процесс обучения с учетом знаний о работе мозга. Цель данной науки – повышение эффективности познавательной и профессиональной деятельности обучающихся благодаря знаниям о функционировании когнитивных функций мозга [3]. В основе нейрообразования лежат исследования работы мозга: синаптической пластичности, роли эмоций и мотивации, процессов внимания, кодирования и консолидации памяти. Например, доказано, что обучение наиболее эффективно, когда оно вызывает эмоциональный отклик, активно вовлекает обучающегося и учитывает индивидуальные особенности его восприятия.

Когнитивная нагрузка – это уровень умственной энергии, необходимой для обработки определённого количества информации, и по мере увеличения объёма обрабатываемой информации увеличивается и когнитивная нагрузка [4]. Она делится на три типа:

- 1) внутренняя: сложность самого материала;
- 2) внешняя: способ подачи информации (структура текста, отвлекающие факторы);
- 3) релевантная: умственные усилия, направленные на создание прочных связей и осмысление.

Целью нейрообразовательных практик является минимизация внешней нагрузки и направление ресурсов мозга на релевантную когнитивную нагрузку. То есть, следует убирать из учебных материалов всё лишнее, что не помогает достичь основной цели урока. Красивая, но неинформативная картинка – это внешняя нагрузка, которая обращает на себя внимание обучающихся и отвлекает их от усвоения нужной информации.

Кроме того, учителю следует дробить материал, потому что усвоить большой объём новой информации за короткий промежуток времени обучающимся крайне сложно. Вместо этого нужно представлять сложную информацию в виде небольших, логически завершённых блоков (например, используя микрообучение).

Исследования когнитивной психологии подтверждают, что человеческий мозг эффективнее обрабатывает информацию, когда она поступает по нескольким каналам одновременно. Поэтому учителю важно комбинировать текст, изображения, схемы и звук в учебном процессе. Это позволит обучающимся усвоить больше информации без перегрузки.

Одним из самых важных элементов нейрообразовательных практик является повторение – управляемый когнитивный инструмент, необходимый для борьбы с естественным процессом забывания, укрепления нейронных связей и перевода знаний в практический навык, который можно будет использовать спустя месяцы и годы. Первые результаты изучения эффективности принципа повторения были получены немецким психологом Германом Эббингаузом при проведении экспериментальных исследований памяти в 1885 г. Он обнаружил зависимость характеристик запомненной информации от времени и количества повторений и ввел понятия кривых обучения и забывания, показывающих, что без повторения знания стремительно улетучиваются [1]. Он доказал, что мы забываем до 80% новой информации в течение первых суток. Следовательно, эффективный учебный курс должен быть построен на системном закреплении знаний.

Учителю следует заранее планировать повторение прошлых тем в рамках изучения новых. Также, можно включать в программу повторение материала через разные промежутки времени: через час после изучения, на следующий день, через неделю и через месяц. Вместо того чтобы задавать просто перечитывать конспект, учителю следует заставлять мозг обучающихся активно работать: отвечать на вопросы, решать задачи по теме, пересказывать материал своими словами. Именно активное извлечение информации из памяти укрепит нейронные связи. Это поможет не только освежить имеющиеся у обучающихся знания, но и связать темы между собой, чтобы у детей сформировалась логическая цепь изучения предмета, что обеспечит его глубокое понимание.

Кроме того, мозг эволюционно запрограммирован запоминать то, что вызывает сильный эмоциональный отклик. Люди стремятся повторять действия, которые приносят им положительные эмоции. Ключевую роль в мотивации играет система вознаграждения, работающая на дофамине.

Отличным методом обучения в этом случае является геймификация, так как в ней содержится система баллов, достижений, рейтингов и уровней. Каждый пройденный этап и полученная награда мотивируют обучающихся двигаться дальше. По моим исследованиям в рамках сравнения урока с использованием метода геймификации и урока по Федеральному государственному образовательному стандарту были выявлены следующие характерные черты геймификации:

- сильно выраженная эмоциональная реакция обучающихся на различные этапы урока;
- высокая эффективность использования времени урока;
- полное соответствие плана урока фактическим результатам [2].

Из этого следует, что данный метод обучения неразрывно связан с нейронными процессами в мозге. Поэтому он является достаточно эффективным, но слишком часто использовать его нежелательно, чтобы у обучающихся не пропал к нему интерес.

Стоит упомянуть, что роль сна и отдыха в обучении является очень важной. Современная нейронаука рассматривает сон не как пассивное со-

стояние отключения, а как активный и целенаправленный процесс работы мозга, критически необходимый для успешного усвоения новой информации. Во время сна происходит консолидация памяти – процесс переноса информации из кратковременной памяти в долговременную. Отдых предотвращает истощение и создаёт условия для эффективной когнитивной деятельности. Без достаточного отдыха интенсивное обучение превращается в бесполезную трату сил. Учителю следует чаще напоминать об этом обучающимся, чтобы они учились правильно распределять своё время и планировать перерывы на отдых в течение дня.

Таким образом, эффективность обучения достигается не за счёт увеличения объёма информации, а через управление когнитивной нагрузкой, использование механизмов памяти и мотивации. Создание интенсивной образовательной программы на основе нейрообразовательных практик – это проектирование учебного процесса, которое работает в союзе с мозгом, а не против него, позволяя достигать выдающихся результатов без выгорания и с максимальной эффективностью.

Список использованных источников

1. Буймов, А.Г. Вероятностная модель эффекта повторений в обучении / А.Г. Буймов, Б.А. Буймов // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. – 2010. – № 1-2(21). – С. 236-242. – EDN MTHNZD.
2. Егорова, П.А. Геймификация образовательного процесса как современный метод обучения / П.А. Егорова // Профессиональные коммуникации в научной среде – фактор обеспечения качества исследований : сборник материалов XV Всероссийской научно-практической конференции, Альметьевск, 16 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: ООО Издательский дом "Сциентиа", 2025. – С. 921-924. – EDN AFFQGP.
3. Жабина, А.А. Нейрообразование и нейродидактика: роль нейронаук в совершенствовании образовательного процесса / А.А. Жабина, И.М. Деханова // Комплексные исследования детства. – 2025. – Т. 7, № 1. – С. 30-36. – DOI 10.33910/2687-0223-2025-7-1-30-36. – EDN EMPFRB.
4. Чичерина, Н.В. Методы и приемы управления когнитивной нагрузкой в процессе обучения / Н.В. Чичерина, Л.Ван // Вопросы методики преподавания в вузе. – 2023. – Т. 12, № 4. – С. 8-16. – DOI 10.57769/2227-8591.12.4.01. – EDN SQRPHI.

NEUROEDUCATIONAL BASIS FOR IMPROVING LEARNING EFFICIENCY

P.A. Egorova¹

*Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev –
KAI, Almet'yevsk Branch,
Almet'yevsk, Russia*

This article explores a systems approach to learning based on data on human brain function. The author analyzes how the principles of cognitive load management, sys-

¹ Supervisor: E.V. Mochelevskaya, PhD (Philology), Associate Professor.

tematic repetition, and emotional engagement directly influence the neural mechanisms of memory and attention. Finally, the article emphasizes the need to inform students about the role of sleep in memory consolidation to develop healthy study habits.

Keywords: *neuroeducation, cognitive load, learning effectiveness, Ebbinghaus forgetting curve, gamification.*

УДК 338.51:621.311

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ГЕНЕРАЦИЮ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ
КАК ФАКТОР ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОПТОВОМ РЫНКЕ
(НА ПРИМЕРЕ ТЕПЛОВОЙ/ГИДРО/АТОМНОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ)**

У.М. Ерусланова, В.Д. Сандаков

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется взаимосвязь между управлением затратами на генерацию электроэнергии и ценообразованием на оптовом рынке электроэнергии. На основе анализа теоретических и практических аспектов формирования цен рассматриваются особенности различных типов генерирующих мощностей – тепловых, гидравлических и атомных электростанций.

Ключевые слова: *управление затратами, ценообразование, оптовый рынок электроэнергии, тепловая электростанция, гидроэлектростанция.*

Оптовый рынок электроэнергии представляет собой сложную экономическую систему, в которой цена формируется под воздействием множества факторов, но ключевым из них остаются затраты на генерацию. Понимание того, как структура себестоимости различных типов электростанций влияет на их конкурентоспособность и как управление этими затратами может стать инструментом ценовой стратегии, является необходимым условием эффективного функционирования генерирующих компаний в современных рыночных условиях.

Фундаментальной особенностью ценообразования на оптовом рынке электроэнергии является принцип маржинального ценообразования. Суть этого механизма заключается в том, что цена электроэнергии в каждый момент времени определяется стоимостью производства последней, самой дорогой единицы электроэнергии, необходимой для покрытия текущего спроса [1]. При этом все генерирующие установки ранжируются по возрастанию их переменных затрат, формируя так называемую кривую предложения, или «мертвую очередь». Технологии с наименьшими предельными издержками – такие как ветряные, солнечные и гидроэлектростанции – вводятся в первую очередь, а тепловые станции на природном газе или угле, как правило, замыкают график нагрузки. Именно газ, будучи «последним включенным» источником в часы пиковых нагрузок, во многих энергосистемах устанавливает рыночную цену для всех участников.

Такая система ценообразования создает принципиально разные стимулы и экономические модели для разных типов генерации. Для понимания этих различий необходимо проанализировать структуру затрат каждого из основных типов электростанций.

Начнем с тепловых электростанций (ТЭС), работающих на органическом топливе – угле, газе или мазуте. Их себестоимость генерации в наибольшей степени зависит от переменных затрат, прежде всего от цены на топливо, которая может составлять до 60-70% от общих издержек [2]. ТЭС чувствительны к колебаниям мировых цен на энергоносители. Как отмечается в отраслевых обзорах, в первой половине 2025 года рост цен на газ привел к повышению средних оптовых цен в США и Европе на 30-40%. В ответ на такую волатильность регуляторы могут применять экстренные меры – например, фиксацию цен на уголь для стабилизации рынка, как это сделала энергетическая комиссия Филиппин. Управление затратами на ТЭС, помимо оптимизации закупок топлива, включает повышение КПД оборудования, снижение расходов на собственные нужды и, что особенно важно, точное прогнозирование режимов работы. Как показывают исследования, долгосрочное ценовое прогнозирование в гидро-тепловых системах требует детального теплового моделирования, учитывающего ограничения пусковых режимов и минимальные уровни нагрузки [3].

Гидроэлектростанции (ГЭС) находятся на противоположном полюсе затратной структуры. Их переменные издержки минимальны, так как «топливо» – вода – является возобновляемым и практически бесплатным. Основная доля затрат ГЭС – это постоянные (капитальные) издержки: строительство плотин, приобретение турбин и обслуживание инфраструктуры. Низкие предельные издержки дают ГЭС неоспоримое конкурентное преимущество в маржинальной системе: они будут работать всегда, пока есть вода, так как их цена предложения минимальна. Однако главный экономический вызов для ГЭС – это не столько снижение издержек, сколько оптимизация использования самого ресурса. В этом смысле ГЭС являются классическими «ценополучателями»: рыночная цена, установленная более дорогими источниками (часто газом), определяет их рентабельность. Их ключевая задача – стратегическое управление водными ресурсами, накопление воды в водохранилищах для работы в периоды высоких цен, что фактически является формой хеджирования ценовых рисков.

Атомные электростанции (АЭС) представляют собой наиболее капиталоемкий, но при этом наименее затратный в эксплуатации тип генерации. Доля топливной составляющей в себестоимости АЭС незначительна (менее 10-15% в зависимости от цены урана), а основную часть издержек составляют капитальные затраты на строительство, обслуживание и обеспечение безопасности. Как и ГЭС, АЭС характеризуются низкими переменными издержками, что делает их конкурентоспособными в базовой части графика нагрузки. Однако управление затратами на АЭС имеет свою специфику. Значительный потенциал для повышения эффективности лежит в области когенерации, то есть комбинированного производства элек-

трической и тепловой энергии. Исследования показывают, что отбор пара для сторонних технологических процессов (например, для производства водорода) из холодной линии промежуточного перегрева реактора вместо главной паровой магистрали может снизить эксплуатационные затраты системы примерно на 40%. Использование электрического бойлера для производства пара в этих целях обходится дороже, что подтверждает экономическую целесообразность интеграции АЭС с внешними тепловыми потребителями [4].

Важно понимать, что себестоимость генерации – это лишь один из элементов, определяющих конечную цену для потребителя. В структуре розничного тарифа затраты на производство электроэнергии занимают, как правило, не более 35-40%. Остальную часть составляют так называемые «несырьевые» или «сетевые» составляющие: плата за передачу (до 20%), распределение (до 15%), оплата резервов мощности, системных услуг, экологических и инвестиционных сборов [5]. Более того, в условиях физических ограничений пропускной способности сетей даже низкозатратная генерация в избыточном регионе может быть не востребована, а цена в дефицитном регионе будет определяться дорогими местными источниками.

Управление затратами на генерацию как фактор ценообразования для каждого типа станций приобретает различные стратегические приоритеты. Для ТЭС это в первую очередь снижение удельного расхода топлива, диверсификация поставок и заключение долгосрочных контрактов на топливо для минимизации волатильности. Для ГЭС – это не управление издержками в классическом понимании, а диспетчеризация водных ресурсов для максимизации выручки в часы высоких цен. Для АЭС – это повышение коэффициента использования установленной мощности (КИУМ), продление сроков службы, а также развитие неэлектрических продуктов (тепло, водород) для получения дополнительных доходов.

Таким образом, управление затратами на генерацию является критическим фактором, определяющим конкурентоспособность генерирующих компаний в условиях маржинального оптового рынка электроэнергии. Понимание структуры издержек – постоянных и переменных – позволяет не только прогнозировать прибыльность работы станции, но и эффективно участвовать в конкурентном отборе мощности и ценовых торгах. Стратегия каждого типа генерации должна быть уникальна: от снижения переменных издержек на ТЭС до максимизации ресурсной отдачи на ГЭС и диверсификации продукции на АЭС. В условиях роста оптовой волатильности, удорожания сетевой инфраструктуры и перехода к низкоуглеродной энергетике, именно детальный анализ и оптимизация затрат на производство электроэнергии становятся ключевыми инструментами управления доходностью и ценовой политики на оптовом рынке.

Список использованных источников

1. Методика проведения энергетических обследований (энергоаудита) предприятий и организаций угольной отрасли. Одобрена на заседании координацион-

ного совета Минэнерго России по энергосбережению и повышению энергоэффективности в угольной промышленности (протокол от 29.05.2012 № 6). – М., 2011. – 89 с.

2. Рузанова Н.И., Мурашов А.О. Энергосбережение: законодательство, программы, методики, сервис, аудит. – СПб.: 7-я студия РИК, 2011. – 472 с.

3. Инструкция определения стоимости оказания услуг по проведению энергетического обследования членами СРО НП «Международный центр энергоэффективности, энергобезопасности и возобновляемых источников энергии» и экспертизе отчётных материалов РД 009-12-2010. – М., 2010. – 13 с.

4. Вакулко А.Г., Злобин А.А., Романов Г.А. Проблемы ценообразования при проведении энергетических обследований // Энергосбережение. – 2003. – № 3.

5. Шеравнер В.М. Развитие методики функционально-стоимостного анализа коммерческих организаций: Дисс. канд. эконом. наук 8.11.2012. – Ростов н/Д, 2006 – 176 с.

COST MANAGEMENT OF ELECTRICITY GENERATION AS A PRICING FACTOR IN THE WHOLESALE MARKET (USING THE EXAMPLE OF THERMAL ENERGY/HYDRO/NUCLEAR POWER PLANTS)

U.M. Yerolanova, V.D. Sandakov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

*The article examines the relationship between the management of electricity generation costs and pricing in the wholesale electricity market. Based on the analysis of theoretical and practical aspects of price formation, the features of various types of generating capacities – thermal, hydraulic and nuclear power plants – are considered. **Keywords:** cost management, pricing, wholesale electricity market, thermal power plant, hydroelectric power plant.*

УДК 339.3

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ТОРГОВЛЮ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

П. Еськова, П. Политико¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В статье рассматривается процесс технологической трансформации розничной торговли в Российской Федерации в условиях кризисных явлений последних лет (пандемия, санкционное давление, разрыв логических цепочек). Особое внимание уделяется ключевым направлениям трансформации: внедрению искусственного интеллекта для предиктивной аналитики и динамического ценообразования, роботизации логистики и доставки, развитию фудтеха как индустрии-

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

ального производства готовой еды. Также анализируются факторы импортозамещения в IT-инфраструктуре ритейла и переход на гибкие облачные решения.

Ключевые слова: технологическая трансформация ритейла, инновации в торговле, искусственный интеллект в прогнозировании спроса, динамическое ценообразование, роботизация логистики, фудтех.

Сфера торговли всегда выступала зеркалом, отражающим состояние хозяйственного механизма государства. Для Российской Федерации последние несколько лет стали периодом колоссальных испытаний. Эпидемия коронавируса, последовавший за ней разрыв устоявшихся трансграничных хозяйственных связей и жесточайшее внешнее давление со стороны недружественных стран спровоцировали тектонические сдвиги в отрасли. Если прежде технологическое оснащение отечественного ритейла в основном повторяло зарубежные лекала (клонирование алгоритмов глобальных маркетплейсов, адаптация западных программ поощрения потребителей), то теперь мы видим возникновение самобытных, автономных разработок. Их появление продиктовано жесткой необходимостью заместить критически важные инструменты и научиться эффективно работать в парадигме ресурсных лимитов [4, с. 59]. Выделим факторы, подстегивающие инновационный бум. Трансформация ритейла вряд ли была бы столь стремительной без ряда созревших условий. Во-первых, речь идет о практически тотальной цифровизации населения. Российская Федерация удерживает передовые позиции в европейском регионе по качеству и общедоступности беспроводной связи, что открыло шлюзы для массового применения высокоскоростных приложений по экспресс-доставке и систем визуального распознавания продуктов. Во-вторых, исход глобальных поставщиков корпоративного софта неожиданно расчистил поляну для локальных программистских коллективов. Отечественный крупный бизнес был вынужден мигрировать с неповоротливых заграничных платформ планирования ресурсов на легковесные облачные конструкторы, базирующиеся на слабосвязанных модулях. Данный факт ускорил процесс развития [1, с. 359].

Кроме того, значительной инновацией стало использование искусственного интеллекта в роли фундамента современной торговли.

Самый заметный прорыв фиксируется в области аналитической обработки информационных материалов. Ведущие игроки продовольственного рынка перешли от примитивного учета пробитых чеков к сложному прогностическому моделированию. Самообучающиеся системы сегодня не ограничиваются банальным предсказанием объемов сбыта. Они виртуозно моделируют поведение различных сфер торговли, учитывая десятки переменных: от капризов погоды и графика зачисления заработной платы до эмоционального фона в СМИ.

Технологическое наполнение торгового зала, оснащенное высокочувствительными измерителями массы и оптическими сенсорами, тестируе-

мое крупными сетями, призвано ликвидировать извечную проблему отсутствующего товара на стеллаже без привлечения персонала. Автономные механизмы контроля выкладки, курсирующие по проходам и фиксирующие отклонения от стандартов, уже не объект футурологии, а экспериментальная реальность российских гипермаркетов [5, с. 41]. Однако, вместе с успехами, необходимо выделить ограничения роста и зоны уязвимости. Несмотря на положительные отчеты, процесс внедрения передовых решений наталкивается на прозу жизни.

Во-первых, это острый дефицит специалистов по работе с данными и инженерно-технического персонала, способного обслуживать сложные роботизированные терминалы. Стоимость привлечения компетентных кадров в секторе растет темпами, значительно обгоняющими среднерыночные, что уменьшает бюджеты на развитие.

Во-вторых, налицо законодательные коллизии. Внедрение сплошной цифровой маркировки продукции, нацеленное на обеление сектора, на старте спровоцировало колоссальную нагрузку на вычислительные мощности и затормозило модернизацию в сегменте малых и средних предприятий, вынужденных выживать в рамках жестких технических требований [3, с. 98].

В-третьих, остро стоит вопрос цифровой безопасности. Чем выше степень автоматизации технологических процессов, тем масштабнее потенциальный урон от атак злоумышленников, способных единым взломом парализовать работу тысяч торговых объектов. Вследствие этого капиталовложения в технический прогресс неразрывно связаны с затратами на эшелонированную защиту данных.

Помимо характеристики сегодняшнего состояния торговли, важно спрогнозировать и перспективы. В обозримой перспективе российская торговая сфера окончательно выйдет из парадигмы «место для обмена денег на продукт» и перейдет в статус универсального сервисного мультицентра. Магазин станет узлом распространения информационных услуг и финансовых продуктов [6, с. 211].

Безусловно, мы станем свидетелями бума собственных торговых марок с интерактивным управлением качеством: покупатель при помощи сетей сможет влиять на оформление упаковки или состав продукта, заказывая его «под себя». Развитие технологии дополнения видимого мира наведет мосты между квартирой и торговым залом: надев специальные очки, человек сможет виртуально «примерить» интерьерный предмет к обстановке своей гостиной или получить «умную» навигационную сетку, цветом выделяющую исключительно веганские продукты на реальных полках [2, с. 79].

Таким образом, технологическое переоснащение российской торговли сегодня – это уже не улучшение имеющихся операционных цепочек, а строительство принципиально иного хозяйственного уклада в сфере товарного обращения. Симбиоз высокой цифровой грамотности граждан,

наличия собственных уникальных IT-компетенций и суровой необходимости снижать операционные издержки на фоне экономической нестабильности вывел отечественную торговлю в авангард отраслей национальной экономики. Главная проблема для бизнеса на этом пути – не допустить разрыва между мощью искусственного интеллекта и запросами живого человека, не утратить душу и понимание в лабиринтах искусственного интеллекта.

Список использованных источников

1. Геращенко М.М., Шерстобитова Т.И. Подходы к определению сущности маркетинга инноваций // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 3-2. – С. 321-325.

2. Исаенкова Д.Г., Халиков М.А. Инновационная деятельность и стратегия российских предприятий розничной торговли // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-1. С. 77 – 83.

3. Мороз И.А. Преимущество прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60^е годы XX в. и современной России. В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Пермь, 2020. – С. 97 – 103.

4. Мороз И.А. Применение прогрессивных форм торговли в СССР в 50-60^е годы XX века // Вестник Брянского государственного университета. 2013. – №2. – С. 55 – 61.

5. Романенкова О.И. Инновации как движущая сила развития корпоративных сетей торговли на рынке России // Российское предпринимательство. – 2014. Т. 15. №22. – С. 36 – 43.

6. Савенкова И.В., Нефедова Н.А., Кульш М.И. Тенденции развития инноваций: от их возникновения до настоящего времени // Мировая индустрия: экономические и инновационные аспекты: коллективная монография / под общей редакцией Н.А. Адамова. – М.: ЭКЦ «Профессор», 2015. – 300 с.

INTRODUCING INNOVATIONS IN TRADE MODERN RUSSIA

P. Eskova, P. Politiko

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article examines the process of technological transformation of retail trade in the Russian Federation in the context of the recent years' crises (pandemic, sanctions pressure, and disruption of logical chains). Special attention is paid to the key areas of transformation: the implementation of artificial intelligence for predictive analytics and dynamic pricing, the robotization of logistics and delivery, and the development of foodtech as an industrial production of ready-to-eat food. The article also analyzes the factors of import substitution in the IT infrastructure of retail and the transition to flexible cloud solutions.

Keywords: *technological transformation of retail, innovations in trade, artificial intelligence in demand forecasting, dynamic pricing, logistics robotization, and foodtech.*

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

А. Жарких, С. Хомякова¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В статье рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкивается современный промышленный сектор в условиях глобальной нестабильности. Анализируются такие проблемы, как моральное устаревание основных фондов, дефицит квалифицированных инженерных кадров, высокая энергоемкость производств и разрыв технологических цепочек. Основное внимание уделяется поиску практических путей развития: цифровой трансформации, внедрению принципов бережливого производства и государственно-частному партнерству.

Ключевые слова: импортозамещение, цифровизация, производственная безопасность, инвестиционный климат, технологический суверенитет, кадровый голод, основные фонды.

Современная промышленность находится в эпицентре тектонических сдвигов. Если двадцать лет назад основным драйвером считалась глобализация, то сегодня на первый план выходят понятия технологического суверенитета и устойчивости к внешним шокам. Однако многие предприятия, особенно в странах с переходной экономикой, столкнулись с системными препятствиями, которые тормозят их движение вперед. Чтобы понять, как выбраться из этой ситуации, нужно сначала честно посмотреть на корень проблем, а затем – на реальные инструменты их решения.

Основные препятствия на пути индустриального роста. Первая и самая очевидная проблема – это физический и моральный износ оборудования. На многих заводах до сих пор используются станки, выпущенные в прошлом веке. Они не только потребляют огромное количество электроэнергии, но и не способны обеспечить ту точность и скорость, которые диктует мировой рынок. Починка такого оборудования превращается в поиск редких запчастей, что останавливает конвейеры на недели.

Второй камень преткновения – кадровый голод. И дело не только в низкой зарплате, как думают многие. Проблема глубже: система профессионального образования готовит теоретиков, а не операторов современных обрабатывающих центров с числовым программным управлением. Молодые инженеры не хотят идти в цех, потому что видят там устаревшее оборудование и отсутствие цифровых технологий. Это замкнутый круг: нет модернизации – нет молодёжи, нет молодёжи – нет модернизации.

Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов логистические разрывы. Раньше производство строилось по принципу «доставка деталей к моменту сборки». Сегодня, когда геополитическая обстановка меняется каждую не-

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

делю, такая модель даёт сбой. Предприятия вынуждены создавать огромные склады страховых запасов, что замораживает оборотные средства. Также остро стоит экологический аспект: старые производства наносят огромный вред окружающей среде, а экологизация требует колоссальных вложений, которых у бизнеса часто нет.

Цифровая перезагрузка как главный рычаг. Чтобы справиться с обозначенными трудностями, промышленности необходимо пройти через «цифровую перезагрузку». Речь идёт не о покупке дорогих игрушек, а о внедрении современных достижений. Датчики на оборудовании позволяют предсказывать поломки за неделю до их наступления – так называемое предиктивное обслуживание. Это сразу решает проблему износа: станки не встают внезапно, их ремонтируют планов.

Кроме того, цифровые двойники (виртуальные копии цехов) помогают моделировать процессы без остановки реального производства. Инженеры могут «прогнать» новую партию деталей в компьютере, найти узкие места и только потом запускать конвейер. По опыту стран-лидеров, такой подход сокращает издержки на 20–30 процентов. Важно, что цифровизация также повышает привлекательность заводов для молодёжи: работать с планшетом в чистом помещении интереснее, чем крутить вентиль в грязной спецовке.

Человеческий капитал и пересмотр подходов к обучению. Техника бесполезна без мозга. Поэтому параллельно с закупкой роботов нужно менять систему подготовки кадров. Здесь помогает модель «фабрика-вуз»: когда студент с первого курса приходит на предприятие и учится на реальных задачах под руководством наставника. Зарубежные коллеги также активно используют дуальную систему: три дня в неделю – теория в колледже, два дня – практика в цеху с оплатой труда.

Но это не всё. Бизнес должен перестать требовать от выпускника «пяти лет опыта» и начать растить своих сотрудников с нуля. Корпоративные университеты, онлайн-курсы по бережливому производству, гранты на изобретения – всё это работает. Например, японская концепция «кайдзен» (непрерывное улучшение) предлагает награждать каждого рабочего, который подал идею, как ускорить процесс.

Перечисленные меры будут лишь благими пожеланиями, если не создать правильную среду. Государству здесь отводится роль архитектора, а не надсмотрщика. Во-первых, необходима дифференцированная налоговая политика: например, уменьшение налогов для предприятий, которые вкладывают прибыль в новое оборудование. Во-вторых, нужно субсидировать процентные ставки по кредитам на технологическое перевооружение.

Третий путь развития – это кластерная политика. Вместо того, чтобы пытаться стать лучшими во всём, регионы должны специализироваться. Один центр – автомобилестроение и робототехника, другой – фармацевтика и биотехнологии, третий – химия новых материалов. Внутри такого кластера предприятия обмениваются отходами (отходы одного служат сырьём для другого), логистикой и инжинирингом. Это снижает издержки и созда-

ёт мультипликативный эффект для малого бизнеса, который подтягивается в качестве поставщиков.

Также важно пересмотреть отношение к экспорту. Сегодня выгоднее продавать не тонны металла, а готовые сложные изделия с высокой добавленной стоимостью: турбины, медицинское оборудование, станки с ЧПУ. Для этого нужно создавать инжиниринговые центры при вузах, где студенты под руководством профессоров будут доводить прототипы до серийного образца. И, наконец, экологическая повестка должна стать не обузой, а новым рынком. Замкнутые циклы водоснабжения, улавливание углерода, переработка промышленных отходов во вторсырьё – это миллиардные инвестиции, которые окупятся в долгосрочной перспективе.

Таким образом, проблемы современной промышленности – изношенные фонды, нехватка умных кадров и разорванные логистические цепочки – не имеют быстрых и дешёвых решений. Однако они решаемы, если подойти к делу системно. Ключевой путь развития лежит в треугольнике: цифра, человек и государственная поддержка. Без цифровой трансформации мы застрянем в прошлом веке, без квалифицированных операторов роботы останутся железом, а без умного регулирования деньги утекут в спекуляции, а не в реальный сектор. Те страны и компании, которые начнут действовать уже сегодня, станут лидерами ближайших двадцати лет. Промышленность будущего – это не дымящие трубы и гремящие конвейеры. Это тихие лаборатории и чистые цеха с высокоинтеллектуальным трудом.

Список использованных источников

1. Львов Д.С. Экономические проблемы развития промышленности России в условиях глобализации. – СПб.: Наука, 2018. – 312 с.
2. Мороз И.А. К вопросу о применении хозяйственных договоров в торговле СССР в 1950-60^е гг. В сборнике: Экономика. Наука. Инноватика. Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции. Донецк, 2025. – С. 648-653.
3. Мороз И.А. Преемственность прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60^е годы XX в. и современной России. В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Пермь, 2020. – С.97 – 103.
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2019. – 208 с.

PROBLEMS OF MODERN DEVELOPMENT INDUSTRIES AND THEIR SOLUTIONS

A. Zharkikh, S. Khomyakova

*Plekhanov Russian University of Economics Bryansk,
Bryansk, Russia*

The article discusses the key challenges faced by the modern industrial sector in the context of global instability. It analyzes issues such as the obsolescence of fixed assets, the shortage of qualified engineering personnel, the high energy intensity of production, and the disruption of technological chains. The article focuses on finding practi-

cal solutions for development, including digital transformation, the implementation of lean production principles, and public-private partnerships.

Keywords: *import substitution, digitalization, industrial safety, investment climate, technological sovereignty, staffing shortage, and fixed assets.*

УДК 338.46:004:37

ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Р.Ф. Закирова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье проанализировано влияние маркетинга на устойчивое развитие предприятий. Показано, что финансовый успех зависит от способности компании понимать потребности клиентов и адаптироваться к ним. Ключевые аспекты стратегии – ориентация на потребителя, анализ конкурентов и межфункциональное взаимодействие. Рассмотрены основные виды маркетинга (стимулирующий, развивающий, ремаркетинг и др.) в зависимости от состояния спроса.

Ключевые слова: *маркетинг, предпринимательство, маркетинговая стратегия, бизнес-среда, конкурентные преимущества, потребительское поведение, рыночный спрос, адаптация к рынку, экономический рост.*

В условиях современного рынка, финансовый успех предприятий напрямую зависит от их активной и эффективной деятельности. Ключевым фактором успеха становится глубокое понимание потребностей конечных потребителей и способность компании оперативно адаптироваться к их меняющимся требованиям. Без учета этих аспектов достижение экономического роста для предприятия оказывается невозможным. Компаниям необходимо постоянно исследовать новые рынки сбыта, анализировать потребности и пожелания потребителей, а также повышать свой престиж на рынке. Данное экономическое поведение, как правило, относится к сфере маркетинга [1].

Маркетинговая стратегия компании фокусируется на удовлетворении рыночных потребностей путем предложения потребителям ценных продуктов и услуг. Эта деятельность оказывает существенное влияние на общую производительность бизнеса и играет ключевую роль в формировании прибыли. Для достижения высоких показателей в функционировании компании требуется создать устойчивое преимущество организации перед конкурентами.

Существует 3 ключевых аспекта, определяющих рыночную стратегию организации:

1. Ориентация на потребителя, предполагает изучение потребностей и предпочтение целевой аудитории, адаптацию продуктов под меняющиеся

запросы и развитие персонализированного подхода для создания ценности, отвечающей текущим и будущим ожиданиям клиентов [3].

2. Ориентация на конкурентов, предполагает выявление их сильных и слабых сторон, анализ их действий и использование полученных данных для разработки конкурентных преимуществ.

3. Межфункциональное взаимодействие, подразумевает координацию усилий всех подразделений компании для лучшего удовлетворения потребностей клиентов [2].

В условиях актуальной деловой среды ключевая задача маркетинга состоит в формировании и поддержании условий для свободного, конкурентного взаимодействия производителей и конечных потребителей. Рыночная система нуждается в сбалансированном функционировании спроса и предложения на различные товары и сервисы. Реализация этого требует выстраивания логистики движения продуктов между субъектами рынка и параллельного сопровождения данных процессов информационными потоками. Суть маркетинга заключается в организации обмена и налаживании коммуникационных связей между сторонами сделки.

Фундаментальным принципом, лежащим в основе всего маркетингового комплекса, выступает удовлетворение ожиданий и нужд целевой аудитории. Чтобы достичь высокой эффективности, необходимо проводить глубокий анализ рыночных запросов и фокусировать свои усилия на их максимально полном покрытии. Маркетинговая деятельность подразумевает детальное изучение паттернов поведения потребителей, базирующихся на их внутренних потребностях.

На начальном этапе маркетинговые исследования фокусируются на выявлении потребностей покупателей, поскольку именно они определяют потребительское поведение, формируют запросы и создают условия для совершения будущих покупок [4].

Устойчивое развитие отечественных предприятий определяется их способностью к коммерциализации товаров или услуг, обладающих конкурентными преимуществами или уникальными свойствами. Фундаментальным условием коммерческого успеха является удовлетворение потребностей целевого потребителя. В зависимости от соотношения текущего спроса и производственных возможностей компании применяются различные виды маркетинговой деятельности.

Стимулирующий маркетинг применяется при отсутствии спроса и направлен на создание осведомлённости о товаре и формирование первичного интереса у потребителей посредством коммуникационных инструментов (реклама, PR).

Развивающий маркетинг используется для трансформации скрытого (потенциального) спроса в реальный. Он включает адаптацию продукта под выявленные потребности рынка и разработку новых товарных линеек.

Ремаркетинг реализуется в условиях падающего спроса с целью восстановления рыночных позиций товара путём модификации его характеристик, обновления имиджа или поиска новых сегментов потребления.

Синхромаркетинг необходим при нерегулярном, колеблющемся спросе. Его задачей является сглаживание сезонных или иных колебаний потребительской активности через гибкое ценообразование и стимулирование сбыта.

Демаркетинг применяется в ситуации, когда уровень спроса превышает производственные возможности предприятия. Стратегия направлена либо на временное снижение спроса, либо на долгосрочное увеличение производственных мощностей.

Поддерживающий маркетинг осуществляется при сбалансированном состоянии, когда объём спроса соответствует производственным возможностям. Он требует постоянного мониторинга рыночной конъюнктуры для сохранения равновесия.

Противодействующий маркетинг проводится в общественных интересах с целью снижения или ликвидации иррационального спроса на товары, потребление которых признано вредным для общества.

Конверсионный маркетинг используется при наличии негативного спроса на продукцию. Основная задача – изменение отрицательного отношения потребителей через комплекс мер, включая улучшение качества, ребрендинг и активное информирование о ценности продукта.

Следовательно, для обеспечения устойчивого роста компании требуется формирование резервов, которые послужат источником финансирования для модернизации, оптимизации и масштабирования производственных мощностей. Игнорирование рыночных трендов ставит под угрозу жизнеспособность предприятия. Для достижения высоких показателей продаж и укрепления позиций на рынке компаниям следует демонстрировать проактивный подход. Современная маркетинговая стратегия является воплощением этой активности.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Изучение социального портрета организации через призму конфликтного взаимодействия сотрудников // Вестник современных исследований. – 2018. – № 3.2 (18). – С. 114-116.
2. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (теоретический аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2018. – № 15. – С. 138-144.
3. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (прикладной аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2018. – № 14. – С. 172-177.
4. Крылова Ю.В. Исследование рыночной ориентации российских инновационных фирм. – 2022.
5. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.

THE IMPORTANCE OF MARKETING IN THE MODERN BUSINESS ACTIVITIES OF ENTREPRENEURS

R.F. Zakirova, E. Sh. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the impact of marketing on the sustainable development of enterprises. It is shown that financial success depends on a company's ability to understand and adapt to customer needs. The key aspects of the strategy are customer orientation, competitor analysis, and cross—functional interaction. The main types of marketing (stimulating, developing, remarketing, etc.) are considered, depending on the state of demand.

Keywords: *marketing, entrepreneurship, marketing strategy, business environment, competitive advantages, consumer behavior, market demand, market adaptation, and economic growth.*

УДК 621.315.2:338.512

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЕРИОДИЧНОСТИ ДИАГНОСТИКИ КАБЕЛЬНЫХ ЛИНИЙ ЭЛЕКТРОПЕРЕДАЧ С УЧЁТОМ ЦЕНЫ ОТКАЗА И НАДЁЖНОСТИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ

М.А. Зверев, Р.М. Гиматов

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается экономический подход к определению оптимальной периодичности диагностики кабельных линий электропередачи. Обосновано, что традиционные методы установления междиагностических интервалов, основанные на нормативных документах и экспертных оценках, не учитывают баланс между затратами на диагностику и потенциальным ущербом от аварийного отказа.

Ключевые слова: *кабельные линии, диагностика, периодичность, цена отказа, надёжность электроснабжения.*

Кабельные линии электропередачи являются одним из наиболее ответственных элементов современных систем электроснабжения промышленных предприятий, городских сетей и энергетических объектов. Их доля в общем объёме аварийных отключений, особенно в распределительных сетях напряжением 6–35 кВ, достигает значительных величин. При этом старение кабельного парка, увеличение нагрузок и ухудшение условий эксплуатации делают проблему поддержания надёжности кабельных линий особенно острой.

Традиционный подход к организации диагностики кабельных линий основывается на требованиях нормативно-технической документации. В

соответствии с действующими правилами технической эксплуатации, периодичность профилактических испытаний и диагностических обследований устанавливается в календарных интервалах – один раз в несколько лет, без учёта индивидуальных особенностей каждой линии, её загрузки, условий прокладки, возраста и, что самое важное, экономических последствий возможного отказа. Такой нормативный подход имеет важное преимущество – простоту применения. Однако он не отвечает на вопрос: действительно ли выбранная периодичность диагностики является экономически оптимальной для конкретной линии и конкретного потребителя [1].

Экономическая сущность задачи определения оптимальной периодичности диагностики заключается в поиске баланса между двумя группами затрат. С одной стороны, чем чаще проводятся диагностические обследования, тем выше суммарные затраты на диагностику за весь срок службы линии. С другой стороны, более частая диагностика позволяет с большей вероятностью выявить развивающиеся дефекты на ранней стадии, своевременно провести ремонт или замену участка кабеля и тем самым предотвратить аварийный отказ. Чем реже проводится диагностика, тем выше вероятность того, что дефект разовьётся до критического состояния и произойдёт авария со всеми вытекающими последствиями.

Таким образом, задача сводится к определению такого междиagnostического интервала, при котором суммарные приведённые затраты на диагностику, плановые ремонты по результатам диагностики и ликвидацию последствий аварийных отказов будут минимальными. Для решения этой задачи предлагается экономико-математическая модель, основанная на следующих допущениях [2].

Во-первых, предполагается, что дефекты в кабельной линии возникают случайным образом и интенсивность их возникновения может увеличиваться с возрастом линии. Во-вторых, диагностическое обследование позволяет выявить дефект с определённой вероятностью, зависящей от применяемого метода (частичные разряды, тангенс угла диэлектрических потерь, импульсное рефлектometriрование, тепловизионный контроль). В-третьих, выявленный на ранней стадии дефект может быть устранён с затратами значительно меньшими, чем ликвидация последствий аварийного отказа.

Центральным элементом модели является понятие «цены отказа». Цена отказа – это суммарный экономический ущерб, который несёт владелец кабельной линии или потребитель электроэнергии при аварийном отключении. В состав цены отказа входят следующие компоненты. Прямые затраты включают стоимость аварийно-восстановительных работ, стоимость повреждённого оборудования (подлежащего замене), транспортные расходы, оплату сверхурочной работы персонала, стоимость израсходованных материалов и запасных частей. Косвенные потери могут значительно превышать прямые затраты. Сюда относятся стоимость недоотпущенной электроэнергии за время восстановления, потери от простоя технологического оборудования у потребителей, упущенная выгода, штрафы за нарушение

договорных обязательств перед третьими лицами, а также репутационные потери [3].

Для различных категорий потребителей цена отказа может различаться на порядки. Для бытового потребителя в многоквартирном доме час отключения электроэнергии создаёт лишь незначительный дискомфорт. Для промышленного предприятия с непрерывным технологическим циклом стоимость часа простоя может составлять миллионы рублей. Для социально значимых объектов – больниц, водозаборов, котельных, объектов связи – цена отказа определяется не только экономическими, но и социальными последствиями. Поэтому экономически обоснованная периодичность диагностики должна быть дифференцирована в зависимости от ответственности потребителя.

С учётом изложенного, расчёт оптимальной периодичности диагностики предлагается осуществлять в несколько этапов. На первом этапе определяется категория надёжности электроснабжения потребителя и соответствующая ей допустимая длительность аварийного простоя. На втором этапе рассчитывается цена отказа для конкретной кабельной линии. На третьем этапе на основе статистических данных об интенсивности отказов аналогичных линий и вероятности выявления дефекта при диагностике строится зависимость суммарных затрат от периодичности. На четвёртом этапе находится интервал, минимизирующий затраты.

Практический пример иллюстрирует предлагаемый подход. Для кабельной линии, питающей промышленное предприятие с непрерывным циклом производства, цена отказа была оценена в 2,5 миллиона рублей. Затраты на одно диагностическое обследование современными методами (измерение частичных разрядов и тепловизионный контроль) составили 35 тысяч рублей. Затраты на плановый ремонт при выявлении дефекта на ранней стадии – 120 тысяч рублей. Средняя стоимость аварийного восстановления – 600 тысяч рублей без учёта косвенных потерь. Оптимальный междиагностический интервал, рассчитанный по предложенной модели, составил 14 месяцев. Нормативный интервал согласно действующим правилам составляет 24 месяца. Таким образом, чисто нормативный подход привёл бы к более низкой периодичности диагностики, что повышает риск аварийного отказа с катастрофическими экономическими последствиями [4].

Для кабельной линии, питающей жилой микрорайон, цена отказа значительно ниже, поскольку косвенные потери минимальны. При той же стоимости диагностики и ремонта оптимальный интервал, рассчитанный по модели, составил 28 месяцев – даже реже, чем предписывает норматив. Следовательно, частая диагностика для этой линии является экономически неоправданной, и нормативные требования следует рассматривать как избыточные.

Предложенный подход позволяет также оценить целесообразность внедрения более совершенных методов диагностики. Более дорогой, но более информативный метод, выявляющий дефекты на более ранней ста-

дии, может оказаться экономически эффективным для линий с высокой ценой отказа. Напротив, для малоответственных линий применение сложных и дорогостоящих методов диагностики неоправданно [5].

Таким образом, экономическое обоснование периодичности диагностики кабельных линий электропередачи должно базироваться на учёте двух ключевых параметров – цены отказа и требуемого уровня надёжности электроснабжения. Предлагаемая экономико-математическая модель позволяет перейти от унифицированных нормативных интервалов к дифференцированным, учитывающим индивидуальные особенности каждой линии и категорию питаемого потребителя. Внедрение такого подхода на предприятиях электрических сетей позволит оптимизировать затраты на диагностические мероприятия, снизить риск возникновения аварий на ответственных линиях и избежать неоправданных расходов на избыточную диагностику линий с низкой ценой отказа.

Список использованных источников

1. Васильев А.П., Турлов А.Г. Средства обеспечения надежности электро-снабжения потребителей // Известия вузов. Проблемы энергетики. – 2006. – №3-4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sredstva-obespecheniya-nadezhnosti-elektrosnabzheniya-potrebiteley> (дата обращения: 01.06.2026).
2. Анашкин С.С., Борисовский А.П., Ерохина Ю.Е. Способы повышения надежности электроснабжения потребителей в сельской местности // Молодой ученый. – 2018. – № 3 (189). – С. 34-36.
3. Буторин В.А., Банин Р.В. Совершенствование системы технического обслуживания и ремонта электрооборудования. // Механизация и электрификация сел. хоз-ва. – 2002. – № 8. – С. 23-25.
4. Вакулко А.Г., Злобин А.А., Романов Г.А. Проблемы ценообразования при проведении энергетических обследований // Энергосбережение. – 2003. – № 3.
5. Воропай Н.И., Паламарчук С.И., Подковальников С.В. Современное состояние и проблемы электроэнергетики России // Проблемы прогнозирования. – 2001. – № 5. – С. 49-69.

ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE FREQUENCY OF DIAGNOSTICS OF CABLE POWER LINES, TAKING INTO ACCOUNT THE COST OF FAILURE AND RELIABILITY OF POWER SUPPLY

M.A. Zverev, R.M. Gimatov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers an economic approach to determining the optimal frequency of diagnostics of cable transmission lines. It is proved that traditional methods of establishing diagnostic intervals based on regulatory documents and expert assessments do not take into account the balance between diagnostic costs and potential damage from an emergency failure.

Keywords: cable lines, diagnostics, frequency, failure price, reliability of power supply.

ЦИФРОВАЯ АНАЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ

М.В. Зубова

*Ульяновский государственный технический университет название организации,
г. Ульяновск, Россия*

В статье рассматривается применение цифровой аналитики в системе региональной поддержки социального предпринимательства. На материалах Ульяновской области показано, что действующие меры поддержки социального бизнеса не всегда складываются в единую управленческую систему. Обоснована необходимость перехода от разрозненных электронных ресурсов и количественной отчетности к единому цифровому контуру, включающему реестр социальных предприятий, данные о мерах поддержки, показатели финансовой устойчивости и оценку социального эффекта. Предложена логика использования цифровой аналитики для повышения адресности бюджетных средств и сопровождения социальных проектов на разных стадиях развития.

Ключевые слова: *социальное предпринимательство, цифровая аналитика, региональное управление, социальный эффект, цифровая платформа, бюджетная поддержка, Ульяновская область.*

Развитие социального предпринимательства требует от региона не только финансовой поддержки, но и качественной управленческой информации. Если органы власти и институты развития видят только количество заявок, объем выданных грантов и число проведенных консультаций, оценить реальное состояние сектора сложно. Для социального бизнеса важны не только факты получения поддержки, но и то, как эта поддержка влияет на устойчивость проекта, охват благополучателей, занятость, доступность услуг и способность предприятия продолжать работу после окончания стартового финансирования. Эта проблема особенно заметна на региональном уровне. Социальные предприятия работают с конкретными группами населения и локальными социальными задачами, поэтому универсальные меры поддержки малого бизнеса не всегда подходят им в полной мере. Проект может быть малым по обороту, но значимым по социальному эффекту. В другом случае проект может получить грант, но не перейти к устойчивой модели деятельности из-за нехватки сопровождения, кадров или доступа к дополнительному финансированию. Поэтому система поддержки должна опираться не только на отчетность о расходовании средств, но и на постоянный анализ данных.

Цель статьи состоит в обосновании роли цифровой аналитики, как инструмента повышения эффективности региональной поддержки социального предпринимательства. В качестве эмпирической основы использованы материалы Ульяновской области: региональная нормативная база, данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринима-

тельства, сведения о мерах поддержки, социальном контракте и инфраструктуре сопровождения предпринимателей. В работе применялись методы систематизации, сравнительного анализа, обобщения управленческих практик и проектирования цифрового контура поддержки.

Ульяновская область уже располагает базовой институциональной основой для развития социального предпринимательства. В регионе действует Закон Ульяновской области № 98-ЗО, а поддержка бизнеса встроена в государственную программу развития малого и среднего предпринимательства [1; 2]. При этом сам факт наличия нормативной базы не снимает вопроса об эффективности сопровождения социальных проектов. По данным Единого реестра субъектов МСП ФНС России, на 10.04.2026 в регионе было зарегистрировано 47 447 субъектов МСП, из которых статус социального предприятия имел 41 субъект [3]. Такая доля показывает, что формализованный сектор социального предпринимательства пока остается малочисленным.

Один из ключевых барьеров связан не с полным отсутствием цифровых ресурсов, а с их недостаточной связанностью [4]. Предприниматель может искать информацию на федеральной платформе МСП.РФ, региональном портале, сайте профильного министерства, в реестре ФНС, на страницах, посвященных социальному контракту, и в новостных сообщениях об образовательных программах. Формально информация существует, но для пользователя она не собрана в понятный маршрут. В результате цифровая среда выполняет справочную функцию, но не всегда становится инструментом управления развитием сектора.

Для органов власти такая разобщенность также создает проблему. Когда сведения о статусе предприятия, полученной поддержке, образовательных программах, финансовой устойчивости и социальном результате находятся в разных источниках, сложнее понять, какие меры действительно помогают проектам развиваться. Регион может видеть количество получателей услуг, но не видеть дальнейшую судьбу проекта, т.е. сохранил ли он деятельность, расширил ли социальный охват, нуждается ли в следующем этапе поддержки или выбыл из реестра. Именно здесь появляется потребность в цифровой аналитике.

В 3 квартале 2025 г. услугами организаций инфраструктуры поддержки субъектов МСП в Ульяновской области воспользовались 0,967 тыс. получателей, что составило 150,9% годового плана, а уровень удовлетворенности получателей достиг 100% при плане 60%. Эти показатели важны, но они отражают прежде всего объем и удовлетворенность услугами. Для управления социальным предпринимательством этого недостаточно. Необходимо понимать, какие проекты после получения помощи стали устойчивее, сколько благополучателей они охватили, какие меры оказались наиболее полезными и где сохраняются повторяющиеся затруднения.

Цифровая аналитика в этом случае должна рассматриваться не как техническое дополнение, а как самостоятельный управленческий инструмент. Ее задача состоит в том, чтобы связать данные о предпринимателе,

проекте, полученной поддержке, финансовом состоянии, социальных результатах и потребности в дальнейшем сопровождении. Такая связка позволит перейти от логики «поддержали проект» к логике «сопроводили развитие проекта и оценили результат». Для социального предпринимательства это принципиально важно, поскольку его эффект не исчерпывается коммерческими показателями.

Таблица 1 – Элементы цифрового контура поддержки социального предпринимательства

Элемент цифрового контура	Содержание данных	Управленческое назначение
Реестр социальных предприятий	– статус, – сфера деятельности, – территория, – стадия проекта	Понимание структуры сектора и динамики формализации
Блок мер поддержки	– гранты, – субсидии, – социальный контракт, – обучение, – консультации	Оценка охвата и доступности инструментов
Финансовый блок	– выручка, – затраты, – потребность в средствах, – стадия окупаемости	Выявление потребности в следующем этапе сопровождения
Социальный эффект	– целевая группа, – число благополучателей, – результаты услуг	Переход от количественного учета к оценке общественной пользы
Аналитическая панель	– сводные показатели, – риски, – повторяющиеся барьеры	Обоснование распределения бюджетных средств

Представленная структура показывает, что цифровая аналитика должна объединять как административные, так и содержательные данные. Если в системе отражается только факт предоставления гранта, управленческая картина остается неполной. Если же фиксируются стадия проекта, его финансовые ограничения, социальная группа, охват услугами и последующая динамика, появляется возможность принимать более точные решения. Например, проект на стадии запуска нуждается в обучении и стартовом финансировании, а проект на стадии роста – в льготном займе, сопровождении по закупкам, продвижении или оценке социального эффекта.

Особое значение имеет переход от разрозненных показателей к паспорту социального предприятия. Такой паспорт может стать цифровой карточкой проекта, в которой объединяются правовой статус, профиль деятельности, целевая группа, полученные меры поддержки, финансовые показатели,

социальные результаты и ограничения развития. Он не должен дублировать бухгалтерскую отчетность или усложнять работу предпринимателя. Его смысл состоит в другом – дать органам поддержки и самому предприятию краткую, но содержательную картину текущего состояния проекта.

Цифровая аналитика также позволяет повысить адресность бюджетных средств [6]. При ограниченности ресурсов важно понимать, какие меры поддержки дают лучший результат для конкретных типов социальных проектов. Для одних предприятий решающим фактором становится стартовый грант, для других – обучение, для третьих – доступ к льготному финансированию после запуска. Без аналитики такие различия часто остаются невидимыми, а поддержка распределяется по формальному принципу обращения или наличия заявки. Нельзя сводить цифровизацию только к созданию новой платформы. Платформа полезна лишь тогда, когда за ней стоят правила обновления данных, ответственные исполнители и понятные показатели. Поэтому внедрение цифровой аналитики должно сопровождаться регламентом сбора информации, разграничением доступа, защитой персональных данных, методикой оценки социального эффекта и регулярным анализом результатов. В противном случае цифровой инструмент быстро станет еще одним сайтом, а не частью управленческого процесса.

Для Ульяновской области практическая ценность такого подхода состоит в возможности увидеть социальное предпринимательство не как набор отдельных получателей поддержки, а как развивающийся сектор [5]. Это важно при планировании грантов, образовательных программ, консультаций, налоговых стимулов и специальных фондов. Единый аналитический контур может показать, где сектор растет, какие направления остаются слабыми, какие муниципальные территории нуждаются в дополнительной работе и какие проекты имеют потенциал масштабирования.

Использование цифровой аналитики не отменяет экспертную оценку. Наоборот, оно делает ее более обоснованной. Решение о поддержке социального проекта всегда требует учета качества команды, общественной значимости услуги, особенностей целевой группы и рисков реализации. Однако экспертное мнение должно опираться на данные, а не заменять их. В этом смысле цифровая аналитика помогает соединить количественную информацию и содержательное понимание социальной миссии проекта.

В результате цифровой контур поддержки социального предпринимательства может выполнять несколько функций. Во-первых, информационную, когда предприниматель получает понятный маршрут действий. Во-вторых, учетную, т.е. органы власти видят реестр проектов и историю поддержки. В-третьих, аналитическую, когда появляется возможность оценивать эффективность разных мер. В-четвертых, прогнозную, т.е. можно заранее выявлять проекты, которым потребуется дополнительное сопровождение. В-пятых, контрольную, т.к. повышается прозрачность распределения бюджетных средств. Таким образом, цифровая аналитика является не вспомогательным, а базовым инструментом повышения эффективности региональной поддержки социального предпринимательства.

На материалах Ульяновской области видно, что сектор имеет правовую и организационную основу, но нуждается в более связанном управлении. Единый цифровой контур, паспорт социального предприятия и мониторинг социального эффекта способны снизить информационную разобщенность, повысить адресность помощи и усилить ответственность за результаты поддержки.

Практическое значение предложенного подхода заключается в возможности перейти от учета отдельных мероприятий к сопровождению жизненного цикла социального предприятия. Для региона это означает более рациональное распределение бюджетных ресурсов. Для предпринимателя – более понятную систему входа и развития. Для общества – повышение устойчивости проектов, которые решают конкретные социальные задачи на территории.

Список использованных источников

1. Закон Ульяновской области от 02.10.2020 № 98-ЗО «О правовом регулировании отдельных вопросов социального предпринимательства на территории Ульяновской области».
2. Государственная программа Ульяновской области «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области» (ред. от 09.02.2026).
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России. URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 10.05.2026).
4. Казаренкова Н.П., Колмыкова Т.С., Лобанов И.В. Цифровая трансформация социального бизнеса // Организатор производства. – 2022. – Т. 30. – № 4. – С. 108-116. – DOI 10.36622/VSTU.2022.30.4.010. – EDN POVNFP.
5. Яхнеева И.В., Павлова А.В. Социальное предпринимательство в России: состояние, факторы влияния, перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 6. – С. 1485-1496. – DOI 10.18334/epp.11.6.112289. – EDN JFCBUX.
6. Вашаломидзе Е.В., Чаленко И.А. Оценка социальной эффективности механизмов взаимодействия органов публичной власти и бизнеса в целях повышения социальной защиты населения // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 12. – С. 4499-4520. – DOI 10.18334/ce.15.12.113904. – EDN UYBRIL.
7. Малахова О.В., Радостева Я.Н. Государственная политика правового регулирования института социального предпринимательства в России // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 2(56). – С. 173-180. – DOI 10.36683/2076-5347-2021-2-56-173-180. – EDN CHXVJC.

DIGITAL ANALYTICS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL SUPPORT FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

M.V. Zubova

*Ulyanovsk State Technical University name of the organization,
Ulyanovsk, Russia*

The article examines the use of digital analytics in regional support for social entrepreneurship. Based on materials from the Ulyanovsk region, it is shown that

existing support measures do not always form a single management system. The paper substantiates the need to move from fragmented electronic resources and quantitative reporting to a unified digital framework that combines a register of social enterprises, support measures, financial sustainability indicators and social impact assessment. The proposed approach can improve the targeting of budget funds and support social projects at different stages of development.

Keywords: *social entrepreneurship, digital analytics, regional management, social impact, digital platform, budget support, Ulyanovsk region.*

УДК 658.5.011

ЭФФЕКТ «СЕРОЙ ЛОШАДИ»: ВЛИЯНИЕ СКРЫТЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ МАЛОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Т. Ибрагимова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия.*

В статье рассматривается феномен кумулятивного эффекта малозаметных логистических издержек, который автор называет «эффектом Серой лошади» (в противовес «Черному лебедю»). В отличие от крупных кризисов, эти потери редко анализируются, но именно они подтачивают маржинальность МСП. На основе смоделированной практической ситуации предлагается простая математическая модель оценки «скрытого оттока» капитала.

Ключевые слова: *«Серая лошадь», скрытые логистические издержки, финансовая устойчивость малого предприятия, микроэкономика потерь, хронометраж потока создания ценности, оборачиваемость оборотных средств, МСП (малое и среднее предпринимательство).*

В современной экономической науке принято уделять внимание макроэкономическим шокам, волатильности валют или геополитическим рискам. Студенты и начинающие предприниматели изучают кейсы падения гигантов типа Enron или блокбастеров вроде краха доткомов. Однако на микроуровне, в реальном секторе, малый и средний бизнес (МСП) гибнет не из-за «Черных лебедей» Нассима Талеба, а из-за «Серых лошадей» – незаметных, рутинных, но систематических потерь, которые владельцы бизнеса привыкли не замечать.

Цель данной работы: идентифицировать скрытые логистические издержки на примере гипотетического производственного предприятия и предложить метод их выявления через маржинальный анализ «движения единицы продукции».

Отличие «Серой лошади» от «Черного лебедя»

Если «Черный лебедь» – это редкое, непредсказуемое событие с тяжелыми последствиями (теракт, внезапный дефолт), то «Серая лошадь» – это

событие обыденное, предсказуемое, но игнорируемое. Она не бросается в глаза, потому что мала в моменте. Её опасность – в мультипликаторе повторений.

Представьте себе завод по производству пластиковой тары. Одна потерянная минутка рабочего времени из-за ожидания погрузчика стоит 500 рублей. 500 рублей – это сумма, на которую бухгалтер не обратит внимания. Но $500 \text{ рублей} \times 20 \text{ рабочих дней} \times 12 \text{ месяцев} = 120\,000 \text{ рублей}$ чистых потерь в год только на одном рабочем месте. Ни одна книга по антикризисному управлению не упоминает такие цифры, но это реальность экономики предприятия.

Модель скрытого логистического «разрыва»

Рассмотрим стандартную цепочку: Закуп сырья → Склад сырья → Цех → Склад ГП (готовой продукции) → Отгрузка.

В типовой управленческой отчетности фиксируется: стоимость сырья, зарплата, аренда, выручка. Но упускается время ожидания. Автор предлагает ввести коэффициент « β » (бета) – коэффициент лишнего такта.

Формула скрытой потери ($\Pi_{\text{скр}}$):

$\Pi_{\text{скр}} = (T_{\text{ож}} * C_{\text{пр}}) * N$, где:

$T_{\text{ож}}$ – время простоя единицы продукции в секундах/часах между операциями;

$C_{\text{пр}}$ – стоимость простоя оборудования и рабочего персонала в единицу времени;

N – количество циклов (объем партии).

Пример из практики (расчетный):

Партия товара (1000 единиц) лежит на складе сырья лишние 2 дня, потому что менеджер забыл оформить заявку на перемещение вовремя (ждал подтверждения в мессенджере). Стоимость кредита, под который закуплено сырье, – 20% годовых. Стоимость сырья – 1 млн руб.

Потеря от заморозки капитала: $(1\,000\,000 * 0,20 / 365) * 2 = \sim 1096$ рублей.

Эта тысяча рублей нигде не отражена в отчете о прибылях и убытках, но она «съела» 1% чистой маржи с этой партии, если маржа была 10%.

Организационный паралич как причина

Почему компании игнорируют «Серых лошадей»? Проведя условный опрос среди 10 менеджеров малых фирм (метод экспертной оценки), мы выявили три основные причины:

Эффект «невидимости хвоста»: Менеджер видит конкретную потерю (сломанную паллету, опоздание фуры на 15 минут) как событие, а не как тренд.

Асимметрия ответственности: Закупщик отчитался за цену сырья, сбыт – за выручку. За то, что сырье лежало и портилось (или морально старело), не отвечает никто.

Ложная экономия на учете: Внедрение систем класса ERP (1C, SAP) стоит денег. Владелец МСП считает, что «умная голова» заменит систему. Но голова не способна вычислять тысячу мелких простоев в день.

Аналитическая часть. Метод «Фото дня»

Для борьбы со «Серыми лошадьми» не нужны сложные алгоритмы нейросетей. Достаточно дешевого и эффективного инструмента – хронометража потока создания ценности (или «Фото дня»). Студентам и практикующим экономистам рекомендуется следующий порядок действий:

Визуализация: Нарисовать карту перемещения конкретного заказа (Заказ №1) от звонка клиента до отгрузки.

Засечь таймер: Физически замерить, сколько времени заказ лежит на столе у бухгалтера (ждет оплаты), сколько – в цеху (ждет очереди), сколько – в ПТО (ждет подписи).

Пересчет в деньги: Умножить часы простоя на ставку аренды склада + зарплату грузчика + проценты по кредиту.

Результат внедрения (прогноз):

На гипотетическом предприятии по производству мыла ручной работы, проведя такой анализ, мы выяснили, что фактическое время производства составляет 2 часа, но общее время нахождения заказа в компании (от заявки до отправки) – 6 дней. Сокращение «мертвого» времени ожидания на 20% увеличило бы оборачиваемость оборотных средств в 1.5 раза без привлечения кредитов.

Экономика малого предприятия – это не только про гениальные бизнес-идеи или поиск дешевых ресурсов. Это, в первую очередь, про борьбу с энтропией рутины.

Данная статья предлагает отказаться от поиска врагов вовне (налоги, кризисы, конкуренты) и переключиться на внутреннюю «микроэкономику». Феномен «Серой лошади» заключается в том, что сумма незаметных мелких потерь часто превышает размер чистой прибыли.

Список использованных источников

Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 149-152.

Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304-310.

Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36-46.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д. М. Шакирова, Д. Р. Баженов, К. А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева, Е. А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е. А. Васильева, Д. М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова, А. А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А. А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

THE "GREY HORSE" EFFECT: THE IMPACT OF HIDDEN LOGISTICAL LOSSES ON THE FINANCIAL STABILITY OF A SMALL PRODUCTION ENTERPRISE

A.T. Ibragimova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of the cumulative effect of subtle logistical costs, which the author calls the "Gray Horse" effect (as opposed to the "Black Swan" effect). Unlike major crises, these losses are rarely analyzed, but they undermine the profitability of SMEs. Based on a simulated practical situation, a simple mathematical model is proposed to assess the "hidden outflow" of capital.

Keywords: "Gray Horse", hidden logistics costs, financial stability of a small enterprise, microeconomics of losses, time tracking of the value creation flow, turnover of working capital, SMEs (small and medium-sized enterprises).

УДК 004.65

ВЫБОР АРХИТЕКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ И РАЗРАБОТКА БАЗЫ ДАННЫХ АПТЕЧНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

М.С. Игнатова, Н.Н. Авакимян, Е.М. Тихомирова

*Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассмотрены выбор архитектуры информационной системы и разработка базы данных аптечного учреждения. Описаны факторы, влияющие на выбор архитектуры, основные преимущества монолитной архитектуры, структура базы данных.

Ключевые слова: информационная система, аптечное учреждение, база данных, монолитная архитектура

Выбор архитектуры информационной системы зависит от множества факторов: требования к масштабируемости, гибкости, безопасности, надежности и скорости разработки. Необходимо взвесить эти факторы перед принятием решения и обосновать, какие из них являются наиболее важными для проекта.

Для информационной системы автоматизации аптечного учреждения на начальном этапе целесообразно использовать монолитную архитектуру с выделенным модулем асинхронной интеграции.

Основные преимущества такого выбора:

– целостность данных: монолит проще обеспечивает согласованность и транзакционность при проведении складских и финансовых операций (приход, продажа, списание), что критически важно для корректного учета остатков и себестоимости;

- безопасность: единый контур безопасности и аудита доступа необходим для работы с персональными данными покупателей и учетными записями сотрудников;

- скорость разработки: позволяет быстрее разработать и запустить ядро системы (учет прихода/расхода, контроль сроков годности, кассовые операции);

- простота тестирования и развертывания: снижает сложность на начальных этапах, особенно для небольшой аптеки или аптечной сети на старте.

Для работы с внешними системами (платежные шлюзы, системы маркировки лекарств (Честный ЗНАК), бухгалтерские платформы) выделяется отдельный слой интеграции на базе очередей сообщений (RabbitMQ) или REST API. Это позволяет обрабатывать пиковые нагрузки (например, массовое списание просроченных товаров при инвентаризации), не нарушая монолитность ядра системы.

По мере роста проекта (расширение аптечной сети, увеличение ассортимента, подключение дополнительных аптек) возможна эволюционная декомпозиция – выделение модуля интеграции с внешними системами, модуля генерации сложных отчетов и блока прогнозной аналитики (для автоматического формирования заказов поставщикам) в отдельные микросервисы.

Монолитная архитектура с асинхронным интеграционным слоем является оптимальным стартовым решением для аптечной информационной системы, обеспечивающим баланс между скоростью разработки, целостностью учетных данных и готовностью к будущему масштабированию.

Для монолитной архитектуры представить сущности можно в виде таблиц базы данных.

База данных аптечного учреждения состоит из 7 основных сущностей, которые можно разделить на несколько логических блоков:

Справочники:

- «Категории товаров» (category) – содержит классификацию товаров по видам (рецептурные препараты, БАД, гигиенические средства, косметика, лекарственные средства);

- «Поставщики» (supplier) – хранит информацию о контрагентах, поставляющих товары в аптеку (название, телефон, ФИО контактного лица, наименование поставляемого лекарства, количество).

Пользователи и клиенты:

- «Фармацевты» (pharmacist) – учетные записи сотрудников аптеки с персональными данными (ФИО, пол, телефон, паспортные данные);

- «Клиенты» (clients) – информация о покупателях (ФИО, телефон, email, дата рождения).

Учет товаров и операций:

- «Лекарства» (medicine) – номенклатура товаров: название, дозировка, цена, количество на складе, срок годности, поставщик;

– «Заказы» (zakaz) – регистрация продаж: дата/время, лекарство, количество, фармацевт, цена, клиент, а также внешние ключи к фармацевту, клиенту, лекарству и доставке.

Доставка (опциональный модуль): «Доставка» (delivery) – адресные данные для заказов с доставкой (имя клиента, телефон, адрес, состав заказа, внешние ключи к поставщику и категории).

На рисунке 1 показано, как все сущности связаны друг с другом, и обозначены первичные и внешние ключи. Связи реализованы следующим образом:

- zakaz ссылается на pharmacist (id_pharmacist), clients (id_client), medicine (id_medicine), delivery (id_delivery);
- delivery ссылается на supplier (id_supplier) и category (id_category);
- medicine содержит поле supplier (наименование поставщика) как текстовую ссылку.

Данная структура обеспечивает целостность учета прихода, продаж и контроля остатков в аптеке.

В качестве интеграций может быть выбрано любое взаимодействие по REST, SOAP, Kafka, RabbitMQ и т.д. Например, может быть описано взаимодействие между разрабатываемой системой и смежным продуктом (для монолитной архитектуры) и между микросервисами (в рамках микросервисной архитектуры).

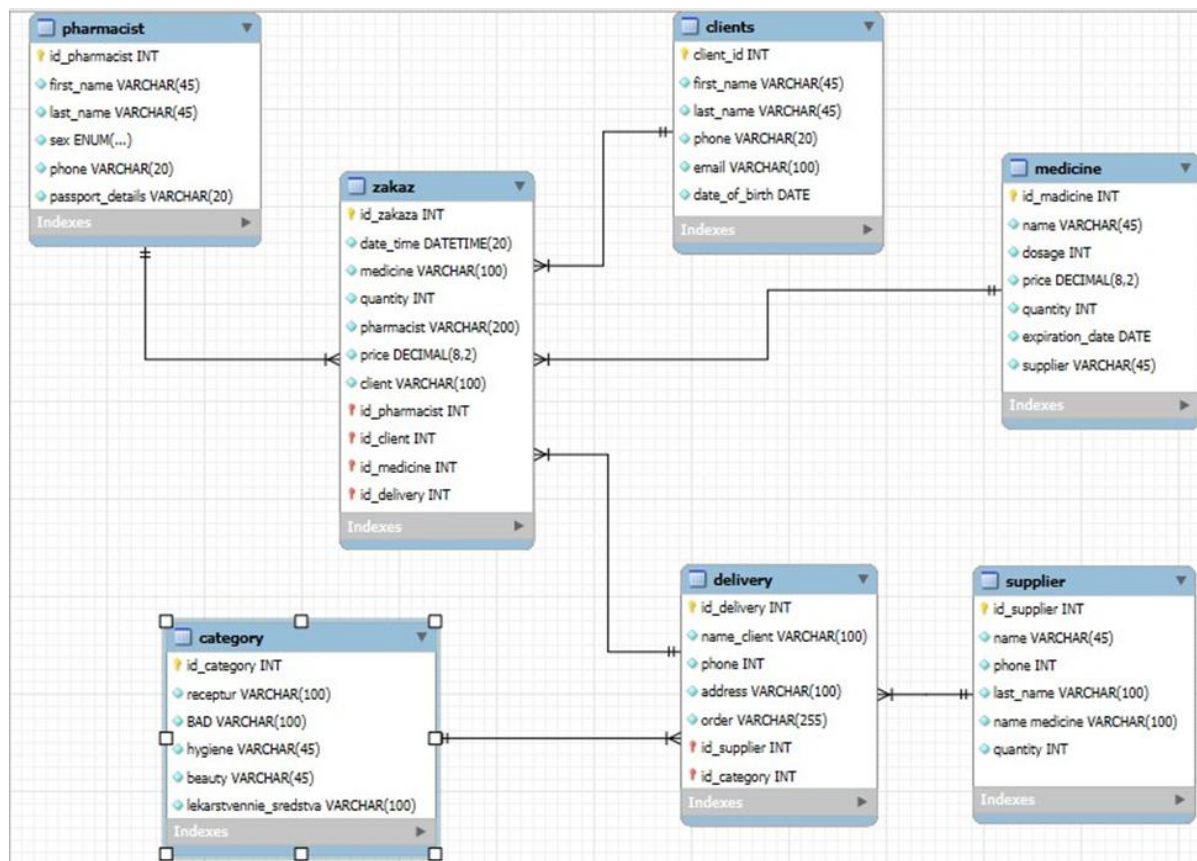


Рисунок 1 – Структура базы данных

Для информационной системы автоматизации аптечного учреждения критически важным является интеграционное взаимодействие с внешними системами, такими как:

- Система маркировки «Честный ЗНАК» – получение кодов маркировки, проверка легальности лекарственных препаратов при продаже, вывод из оборота.

- Платежный шлюз (банк-эквайринг) – проведение безналичных платежей при продаже товаров.

- Система EDI поставщиков – автоматический обмен заказами и накладными с контрагентами.

- Бухгалтерская система (1С) – выгрузка данных о движении товаров и финансовых операциях.

В качестве примера интеграции рассмотрим взаимодействие разрабатываемой аптечной системы с системой маркировки «Честный ЗНАК» (оператор – Центр развития перспективных технологий, ЦРПТ) для проверки и вывода из оборота лекарственных препаратов.

Для обеспечения надежности и отказоустойчивости взаимодействие построено на основе REST API с использованием асинхронного обмена через очередь сообщений (RabbitMQ). Аптечная система при продаже препарата отправляет запрос на вывод кода маркировки из оборота. Система «Честный ЗНАК» обрабатывает запрос и возвращает результат. При пиковых нагрузках (массовые продажи в час пик) используется асинхронная очередь.

При асинхронном обмене (основной сценарий) аптечная система публикует сообщение в очередь RabbitMQ (топик `crpt.withdraw.requests`) со следующей структурой:

```
json
{
  "messageId": "msg_123456789",
  "timestamp": "2026-02-18T14:30:00Z",
  "sourceSystem": "PHARMACY_IS",
  "operationType": "WITHDRAW",
  "payload": {
    "orderId": "ORD-2026-02-18-001",
    "gtin": "04600000000016",
    "serialNumber": "01046000000001621ABCDEF1234567890",
    "withdrawalReason": "SALE",
    "saleDate": "2026-02-18T14:30:00Z",
    "facilityId": "1234567890",
    "cashierId": "ph_ivanova",
    "price": 150.50
  }
}
```

Список использованных источников

1. Кузнецов, С.Д. Введение в модель данных SQL : учебное пособие / С.Д. Кузнецов. – Москва: Интернет–Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 350 с.

CHOOSING THE ARCHITECTURE OF AN INFORMATION SYSTEM AND DEVELOPING A DATABASE FOR A PHARMACY

M.S. Ignatova, N.N. Avakimyan, E.M. Tikhomirova

*Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

The article discusses the choice of an information system architecture and the development of a database for a pharmacy. It describes the factors that influence the choice of architecture, the main advantages of a monolithic architecture, and the structure of the database.

Keywords: *information system, pharmacy institution, database, monolithic architecture.*

УДК 331.108.2

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

Д.А. Игошина, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль стратегического управления человеческим капиталом в обеспечении устойчивости компании в условиях кадрового дефицита. Анализируется влияние нехватки трудовых ресурсов на деятельность организаций и связанные с ней кадровые риски. Особое внимание уделяется развитию персонала, формированию кадрового резерва и удержанию сотрудников как инструментам укрепления кадрового потенциала. Рассматриваются подходы к снижению зависимости организаций от внешнего рынка труда и повышению их устойчивости в условиях ограниченности трудовых ресурсов.

Ключевые слова: *человеческий капитал, стратегическое управление, кадровый дефицит, устойчивость компании, кадровый потенциал, развитие персонала.*

Проблема кадрового дефицита продолжает оказывать существенное влияние на деятельность российских организаций. Недостаток квалифицированных работников приводит к увеличению сроков выполнения производственных задач, росту нагрузки на персонал и повышению затрат на подбор сотрудников. По данным в IV квартале 2025 года дефицит кадров сохранялся на высоком уровне, несмотря на некоторое снижение его остроты. Оценка обеспеченности организаций работниками улучшилась с -25,1 до -23,2 пункта по сравнению с предыдущим кварталом, однако данный показатель оставался существенно ниже значений [5].

В сложившихся условиях традиционный подход к кадровому обеспечению, ориентированный преимущественно на закрытие текущих вакансий, оказывается недостаточно эффективным. Возрастает значение стратегического управления человеческим капиталом, предполагающего долгосрочное планирование кадровых потребностей, развитие компетенций работников и создание условий для сохранения ключевых специалистов [4].

Сохранение высокой напряжённости на рынке труда требует пересмотра подходов к работе с персоналом. В течение 2025 года работодатели разместили более 10 млн вакансий, что свидетельствует о сохраняющемся высоком спросе на трудовые ресурсы. При этом значительная часть потребности приходилась на категории работников, дефицит которых сохраняется на протяжении нескольких лет. В подобных условиях устойчивость организации всё меньше зависит от возможности оперативного привлечения новых сотрудников и всё больше определяется способностью сохранять и развивать имеющийся кадровый потенциал.

Кадровый дефицит затрагивает не только вопросы укомплектованности штата, но и ключевые параметры устойчивости предприятия. Невозможность своевременного закрытия вакансий приводит к перераспределению обязанностей между действующими сотрудниками, увеличению интенсивности труда и росту организационной нагрузки. На первоначальном этапе подобные меры позволяют поддерживать непрерывность деятельности, однако длительное сохранение дефицита формирует дополнительные риски, связанные со снижением качества работы, профессиональным выгоранием и увеличением текучести кадров.

Возникает замкнутый цикл негативных последствий. Рост нагрузки способствует снижению удовлетворённости трудом и повышает вероятность увольнения сотрудников. Уход работников приводит к дальнейшему увеличению нагрузки на оставшийся персонал и усиливает кадровый дефицит. В результате организация сталкивается не только с нехваткой работников, но и с постепенным снижением устойчивости внутренних процессов. По этой причине кадровый дефицит целесообразно рассматривать как фактор стратегического риска, способный оказывать влияние на финансовые и производственные результаты деятельности компании.

Особую значимость приобретает сохранение накопленных знаний и компетенций [3]. Существенная часть профессионального опыта существует не в виде формализованных инструкций, а в форме практических навыков сотрудников. Утрата специалистов, обладающих уникальными компетенциями, сопровождается сокращением интеллектуального капитала предприятия и увеличением затрат на восстановление. Эффективность стратегического управления человеческим капиталом определяется не только способностью привлекать новых работников, но и возможностью обеспечивать воспроизводство знаний внутри организации.

С позиции обеспечения устойчивости стратегическое управление человеческим капиталом реализует три взаимосвязанные функции. Первая связана с формированием кадрового потенциала посредством обучения и развития персонала. Вторая направлена на удержание работников и снижение текучести кадров. Третья обеспечивает организационную гибкость за счёт подготовки кадрового резерва и развития внутренних источников замещения ключевых должностей. Совокупное действие указанных механизмов позволяет снизить зависимость организации от внешнего рынка труда и повысить её способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Снижение зависимости от внешнего рынка труда требует формирования внутренних источников кадрового обеспечения. Одним из наиболее эффективных инструментов решения данной задачи выступает система развития персонала. Инвестиции в обучение позволяют не только повышать квалификацию работников, но и создавать условия для формирования новых компетенций, необходимых организации в перспективе. При наличии развитой системы обучения компания получает возможность самостоятельно готовить специалистов для ключевых направлений деятельности, сокращая потребность во внешнем найме.

Организации, инвестирующие в развитие сотрудников, демонстрируют более высокую устойчивость к кадровым рискам. Возможности профессионального роста снижают вероятность перехода работников к конкурентам и способствуют расширению кадрового потенциала предприятия за счёт освоения новых компетенций.

Развитие человеческого капитала тесно связано с формированием кадрового резерва. Подготовка сотрудников к занятию более ответственных должностей обеспечивает преемственность управления, снижает риски, связанные с увольнением ключевых специалистов, и способствует сохранению стабильности бизнес-процессов [1].

Важным направлением стратегического управления остаётся удержание работников. Долгосрочная приверженность сотрудников определяется не только уровнем оплаты труда, но и возможностями профессионального роста, качеством взаимодействия с руководством, участием в принятии решений и признанием профессиональных достижений. Благоприятная корпоративная среда способствует повышению вовлечённости персонала и снижению текучести кадров.

Возрастающее значение человеческого капитала обуславливает его интеграцию в систему стратегического управления организацией. Кадровые решения оказывают непосредственное влияние на производительность труда, инновационную активность и финансовую устойчивость предприятия. В связи с этим важным элементом корпоративного управления становится оценка эффективности работы с персоналом на основе показателей текучести кадров, производительности труда, обеспеченности кадровым резервом и результативности программ обучения [2].

Устойчивость компании в условиях кадрового дефицита определяется способностью создавать, развивать и сохранять человеческий капитал. Стратегическое управление персоналом обеспечивает формирование долгосрочных конкурентных преимуществ за счёт развития компетенций, накопления знаний и укрепления кадрового потенциала организации.

Список использованных источников

1. Носырева, И.Г. Стратегическое управление персоналом в условиях трудового дефицита на рынке труда / И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 11. – С. 1719-1738. – DOI 10.18334/et.10.11.119826. – EDN MAEDAD.
2. Савочкин, А.В. Преодоление дефицита рабочей силы при формировании человеческого капитала / А.В. Савочкин // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 53-68. – DOI 10.18334/lim.11.1.120506. – EDN JNSDWW.
3. Карташова, Л.В. Совершенствование измерения и оценки человеческого капитала как фактора развития организации / Л.В. Карташова, А.В. Савочкин // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 311-330. – DOI 10.18334/lim.10.1.117349. – EDN XNRKNR.
4. Мортиков, В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В.В. Мортиков // Вопросы управления. – 2022. – № 1(74). – С. 73-86. – DOI 10.22394/2304-3369-2022-1-73-86. – EDN RWUORM.
5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Официальный сайт Росстата. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 07.06.2026).

THE ROLE OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF A COMPANY IN THE FACE OF PERSONNEL SHORTAGES

D.A. Igoshina, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of strategic human capital management in ensuring the sustainability of a company in the face of personnel shortages. The impact of the shortage of labor resources on the activities of organizations and the associated personnel risks is analyzed. Special attention is paid to staff development, the formation of a personnel reserve and employee retention as tools to strengthen human resources. Approaches to reducing the dependence of organizations on the external labor market and increasing their sustainability in conditions of limited labor resources are considered.

Keywords: *human capital, strategic management, staff shortage, company sustainability, human resources potential, staff development.*

ОСОБЕННОСТИ ПОСЛЕВОЕННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ В СССР

Е. Ильенков, М. Якубович¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В данной статье авторы рассматривают особенности послевоенного развития экономики СССР: масштабы разрушений после войны, функционирование командно-административной системы, развитие науки и военной промышленности, положение сельского хозяйства, денежную реформу 1947 года, отмену карточной системы, а также итоги и противоречия восстановительного периода.

Ключевые слова: *восстановление, пятилетний план, Госплан, тяжёлая промышленность, денежная реформа, карточная система, колхозы, централизованное планирование, народное хозяйство.*

Великая Отечественная война нанесла СССР огромный ущерб: по официальным данным, было разрушено около трети довоенного достояния страны, включая 1710 городов, 70 тысяч сёл и деревень, 27–30 тысяч предприятий. Погибло 27,5 миллиона человек, миллионы получили ранения или стали нетрудоспособными. Послевоенная экономика требовала срочного восстановления промышленности, транспорта, сельского хозяйства, но с 1946 года началась Холодная война, что вынудило развивать и военную промышленность [6, с. 58].

Послевоенная советская экономика функционировала на основе командно-административной системы, сложившейся ещё в годы форсированной индустриализации 1930-х годов и прошедшей проверки в условиях военного времени. Эта система представляет собой полную совокупность экономических решений в руках государства: именно она обеспечивает производство в определенных объемах, по каким ценам и куда направлять ресурсы. Частная собственность на средства производства была полностью ликвидирована, рыночные механизмы – подавлены, и всё хозяйство страны оказалось единым централизованно управляемым предприятием.

Стержнем советской экономической модели являлось государственное планирование, реализованное в пятилетних планах развития народного хозяйства. Госплан СССР разрабатывает детальные плановые задания для каждой отрасли и каждого крупного предприятия, определяющие объемы производства, ассортимент продукции, нормы расхода сырья и материалов, распределение и фонд заработной платы. Эти задания носили директивный характер, то есть обязательный характер и опускались сверху вниз по всей административной вертикали – от союзных министерств через республиканские органы до конкретных заводов и фабрик [2, с. 195].

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

В послевоенный период развитие науки в СССР было тесно связано с потребностями государства, особенно в сфере обороны и укрепления военной мощи. Приоритетными направлениями стали атомная энергетика, ракетостроение, радиотехника, электроника. Ключевым достижением являлось создание атомной бомбы. В августе 1949 года на Семипалатинском полигоне было успешно испытано первое советское ядерное оружие. Руководил проектом академик И.В. Курчатов.

В 1947 году под руководством С.П. Королёва была завершена работа над первой советской баллистической ракетой-носителем. Это позволило в 1954 году принять на вооружение новейшие образцы ракетно-ядерного оружия.

Работы академика А.Ф. Иоффе заложили основы радиоэлектронной промышленности. В 1951 году под руководством И.С. Брука была разработана ЭВМ.

В сельском хозяйстве было много проблем. Например, в 1945 году производство сельскохозяйственной продукции сократилось почти на 50% по сравнению с 1940 годом. Посевные площади уменьшились, снизилась урожайность, сократилось количество тракторов, комбайнов и других сельскохозяйственных машин. Государство проводило неэквивалентный товарообмен между городом и деревней: закупочные цены на сельхозпродукцию были крайне низкими, а цены на промышленную продукцию и услуги – завышенными.

С 1946 года государство урезало приусадебные участки и ввело высокие налоги на личное подсобное хозяйство. В 1948 году «рекомендовали» колхозникам «продать» государству мелкий домашний скот, что привело к массовому забою животных. Укрупнение колхозов (с 237 тысяч в 1950 году до 93 тысяч в 1953 году) не решило проблем: к 1953 году поголовье крупного рогатого скота было меньше, чем в 1916 году, а население за эти годы выросло на 30–40 миллионов человек [5, с.82].

В социальной сфере тоже было много проблем. На первый план выходит жилищная. В 1950 году на одного жителя приходилось 4,67 м² жилья – на 8% меньше, чем перед войной. Многие семьи жили в бараках, подвалах, общежитиях. Даже в Москве в 1952 году 337 тысяч человек проживали в бараках.

Несмотря на ежегодное понижение цен в 1947–1950 годах, реальные доходы населения оставались невысокими. Зарплаты были низкими, а цены на товары широкого потребления – высокими [4, с.98].

Одним из стабилизирующих мероприятий после военного экономического восстановления стала денежная реформа 1947 года, ставшая попыткой государства нормализовать финансовую систему страны, расстроенную годами войны [1, с.112].

Одновременно с проведением денежной реформы в декабре 1947 года была отменена карточная система распределения продовольственных и промышленных товаров, введенная ещё в начале войны. Карточная система стала вынужденной мерой военного времени, позволив го-

сударству сократить дефицитные ресурсы в условиях острой нехватки товаров. СССР стал одной из первых стран-победителей, отменивших карточную систему.

Вместе с тем отмена карточек сопровождалась установлением единых государственных розничных цен, которые для большинства товаров были выше прежних пайковых, хотя и ниже коммерческих.

К началу 1950-х годов Советский Союз в конечном итоге завершил восстановление разрушенного войной народного хозяйства, продемонстрировав темпы экономического подъема, которые произвели впечатление как на отечественных наблюдателей, так и на зарубежных аналитиков [3, с. 196].

Наиболее впечатляющие результаты были достигнуты в области тяжелой промышленности. Уже к 1948–1950 годам объем промышленного производства в СССР не только достиг довоенного уровня, но и превысил его. Были восстановлены и включены в строй тысячи промышленных предприятий, восстановлены разрушенные города – Сталинград, Минск, Киев, Севастополь и многие другие. Угольная, металлургическая и машиностроительная отрасли продемонстрировали устойчивый рост, заложив основу для дальнейшей индустриализации страны.

Таким образом, послевоенное восстановление советской экономики стало периодом, в котором длительные достижения были неразрывно переплетены с внутренними противоречиями. СССР сумел в короткие сроки возродить разрушенный индустриальный потенциал, стабилизировать финансовую систему и восстановить статус великой державы – и всё это вопреки колоссальным потерям в военных годах.

Список использованных источников

1. Денежная реформа в СССР 1947 года. Документы и материалы. / сост. и коммент.: Л.Н. Доброхотов [и др.]. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2010. – 240 с.
2. История социалистической экономики СССР: В 7т. Т. 6. Восстановление народного хозяйства СССР. Создание экономики развитого социализма. 1946 – начало 1960-х годов. – М.: Наука, 1980. – 590 с.
3. Мороз И.А. К истории восстановления межреспубликанских торговых связей в Советском Союзе в послевоенные годы // В сборнике: Государство, право и экономические отношения: актуальные проблемы и тенденции развития. Сборник научных трудов по материалам международных научно-практических конференций. – М., 2023. – С.190-198.
4. Мороз И.А. Преимущество прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60е годы XX в. и современной России // В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. – Пермь, 2020. – С.97-103.
5. Советская жизнь. 1945-1953. / сост. Е.Ю. Зубкова и др. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2003. – 146 с.
6. Фомин Д.А. Послевоенная экономика СССР: факторы восстановления // Пространство экономики. – 2023. – №1. – С. 47-60.

FEATURES OF POST-WAR ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE USSR

E. Ilyenkov, M. Yakubovich¹

*Bryansk Branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Bryansk, Russia*

In this article, the authors examine the features of the post-war development of the USSR economy: the scale of destruction after the war, the functioning of the command-and-control system, the development of science and the military industry, the state of agriculture, the monetary reform of 1947, the abolition of the rationing system, as well as the results and contradictions of the recovery period.

Keywords: *recovery, five-year plan, Gosplan, heavy industry, monetary reform, rationing system, collective farms, centralized planning, national economy.*

УДК 331.108

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

К.В. Иовлева, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу проектного подхода к управлению карьерным ростом сотрудников как инструменту повышения организационной эффективности. Рассмотрены преимущества проектной модели перед традиционными механизмами продвижения, выявлены ограничения, возникающие при внедрении данного подхода, и обоснована его роль в формировании кадрового резерва и развитии управленческого потенциала.

Ключевые слова: *проектный подход, управление карьерным ростом, организационная эффективность, кадровый резерв, развитие персонала, управленческий потенциал.*

В практике управления персоналом последних лет все отчетливее проявляется разрыв между традиционными кадровыми процедурами и реальными потребностями бизнеса. Должностные инструкции, графики аттестаций и плановые ротации перестают быть инструментами развития. Они выполняют скорее учетную функцию, фиксируя текущее положение сотрудника, но не давая ответа на главный вопрос: каков его реальный потенциал и как этот потенциал можно использовать для решения стратегических задач компании. Именно здесь возникает интерес к проектному подходу как альтернативе линейному карьерному продвижению [1].

¹ The scientific supervisor is I.A. Moroz, Candidate of Historical Sciences.

Суть этого подхода достаточно проста, хотя на практике его реализация сопряжена с серьезными управленческими вызовами. Вместо того чтобы выстраивать карьеру как последовательное восхождение по иерархической лестнице, сотруднику предлагают участвовать в проектах, которые требуют выхода за рамки его текущих обязанностей. Каждый такой проект становится своего рода испытательным полигоном. Человек осваивает новые функции, работает в непривычных связках с коллегами из других отделов, учится распределять ресурсы и принимать решения в условиях дефицита времени. И все это происходит не в теории, а в реальной производственной ситуации, где цена ошибки ощутима для всей организации.

Сравнение проектного подхода с классической моделью карьерного роста показывает принципиальное различие в логике оценки сотрудника. В традиционной системе продвижение основывается на двух факторах: стаже и соответствии формальным требованиям должности. Руководитель смотрит на послужной список, образование, результаты предыдущих аттестаций. Но эти показатели мало что говорят о том, как человек поведет себя в нестандартной ситуации, сможет ли он взять на себя ответственность за новый участок работы или выстроить отношения с коллегами, которые формально ему не подчиняются. Проект же дает возможность увидеть сотрудника в действии. Причем в действии, максимально приближенном к тем условиям, в которых ему предстоит работать после повышения [2].

Одно из ключевых преимуществ проектного подхода заключается в том, что он снимает проблему субъективности при формировании кадрового резерва. В любой организации есть негласное правило: руководитель продвигает тех, кого хорошо знает и кому доверяет. Это естественно, но чревато ошибками. Человек, отлично справляющийся с текущей работой, далеко не всегда оказывается эффективным на руководящей позиции. Проектная деятельность предоставляет объективные данные для оценки. Фиксируется не мнение начальника, а конкретные результаты: как была организована работа команды, в какие сроки уложились, с какими проблемами столкнулись и как их решали. На основе этих данных можно строить прогнозы относительно управленческого потенциала с гораздо большей точностью [3].

Не менее важным оказывается влияние проектного подхода на мотивацию сотрудников. Эмпирические наблюдения показывают: участие в значимом проекте часто воспринимается работниками как более ценный бонус, чем разовое повышение оклада. Причина в том, что проект дает ощущение причастности к чему-то большему, чем повседневные обязанности. Кроме того, успешно реализованный проект становится публичным подтверждением компетенций, что укрепляет профессиональную репутацию внутри компании. Для сотрудников с высоким уровнем амбиций такой опыт может быть важнее формального повышения в должности, особенно если структура организации не позволяет быстро продвинуться по вертикали.

Однако проектный подход сталкивается и с системными ограничениями. Первое и самое очевидное – далеко не все сотрудники обладают готовностью к проектной работе. Для этого нужны определенные личностные качества: инициативность, стрессоустойчивость, способность работать в режиме многозадачности. Попытки вовлечь в проекты всех подряд без учета индивидуальных особенностей приводят к обратному эффекту – снижению производительности и росту неудовлетворенности. Поэтому проектный подход требует сегментации персонала и дифференцированного подхода к формированию проектных команд.

Второе ограничение связано с необходимостью пересмотра системы оценки труда. В традиционной модели оплата труда привязана к должности, а не к результатам проектной деятельности. Если сотрудник тратит значительную часть рабочего времени на проект, который не учитывается в его KPI, возникает конфликт интересов. Руководитель проектной команды заинтересован в максимальной вовлеченности участников, а их непосредственный начальник – в выполнении текущих плановых показателей. Без четкого механизма компенсации проектной работы этот конфликт неизбежен и способен свести на нет все преимущества подхода.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, как проектный подход влияет на организационную структуру в целом. В компаниях, где проектная деятельность становится основой карьерного развития, постепенно размываются жесткие границы между подразделениями. Сотрудники привыкают взаимодействовать с коллегами из разных функциональных областей, что ускоряет обмен информацией и снижает количество внутренних согласований. Со временем это приводит к формированию более гибкой структуры, где власть основывается не на должностном статусе, а на компетенциях и способности вести проект к результату. Для многих организаций такой переход болезнен, поскольку требует пересмотра сложившихся управленческих практик и перераспределения полномочий.

Практика показывает, что наиболее успешно проектный подход реализуется в компаниях с развитой корпоративной культурой и высоким уровнем доверия между уровнями управления. Там, где руководители воспринимают проекты как инструмент развития, а не как дополнительную нагрузку, создаются условия для естественного отбора лидеров. Сотрудники, проявившие себя в проектах, получают предложения о повышении или переводе на более сложные участки работы без долгих бюрократических процедур. Это существенно сокращает время заполнения вакансий и снижает затраты на внешний рекрутинг [4].

Вместе с тем важно понимать, что проектный подход не отменяет необходимости формальных процедур оценки и аттестации. Он дополняет их, предоставляя дополнительный массив данных для принятия кадровых решений. Наиболее эффективные системы управления карьерой сочетают оба подхода: регулярные формальные оценки дают общую картину, а проектная деятельность позволяет уточнить и конкретизировать эту картину применительно к каждому сотруднику. Такая комбинация снижает риски

ошибок при отборе кандидатов на руководящие должности и повышает обоснованность кадровых решений.

В заключение стоит отметить, что проектный подход к управлению карьерным ростом не является универсальным решением, подходящим для любой организации. Его эффективность зависит от множества факторов: отраслевой специфики, размера компании, сложившейся организационной культуры и готовности руководства к изменениям. Однако те организации, которым удастся интегрировать проектные механизмы в систему работы с персоналом, получают серьезное преимущество. Они быстрее адаптируются к изменениям рыночной среды, эффективнее используют внутренние кадровые ресурсы и создают условия для устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы / В. Дворцевая, А. Каадзе // Комсомольская правда. – Москва, 2023. – URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (дата обращения: 16.06.2026). – Текст: электронный.
5. Проектное и процессное управление: как совместить для максимальной эффективности / 1Solution. – URL: <https://1solution.ru/events/articles/proektnoe-i-protsessnoe-upravlenie-kak-sovmestit-dlya-maksimalnoy-effektivnosti/> (дата обращения: 16.06.2026). – Текст: электронный.
6. Преимуществ применения проектного подхода / Advanta Group. – URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/10-preimusestv-primeneniya-proektnogo-podhoda/> (дата обращения: 16.06.2026). – Текст: электронный.

A PROJECT-BASED APPROACH TO CAREER GROWTH MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

K.V. Iovleva, E.Sh. Akhmetova

*Kazan State Energy University
Kazan, Russia*

The article is devoted to the analysis of the project approach to managing employees' career growth as a tool for increasing organizational efficiency. The advantages of the project model over traditional promotion mechanisms are considered, the limitations that arise when implementing this approach are identified, and its role in the formation of the personnel reserve and the development of managerial potential is substantiated.

Keywords: *project approach, career growth management, organizational efficiency, personnel reserve, personnel development, managerial potential.*

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОФИЛАКТИКИ

Х.Х. Исмаилов, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются теоретические и практические аспекты профессионального выгорания сотрудников. Исследуются причины возникновения выгорания, его влияние на эффективность деятельности организаций и современные методы профилактики. Обосновывается необходимость комплексного применения управленческих механизмов, направленных на сохранение человеческого капитала.

Ключевые слова. профессиональное выгорание, управление персоналом, стресс, организационная культура, мотивация, эффективность труда.

В современных условиях развития экономики человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Однако повышение интенсивности труда, цифровизация бизнес-процессов и необходимость постоянной адаптации сотрудников к изменениям создают предпосылки для возникновения профессионального выгорания.

По данным современных исследований, профессиональное выгорание приводит к снижению производительности труда, ухудшению качества принимаемых решений и росту текучести кадров. Всемирная организация здравоохранения рассматривает выгорание как синдром, возникающий вследствие хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен [1].

Проблема профессионального выгорания приобретает особую актуальность в условиях дефицита квалифицированных кадров. Для организаций становится важным не только привлекать персонал, но и обеспечивать сохранение его трудового потенциала.

Термин «профессиональное выгорание» был предложен Г. Фрейденбергером в 1974 году. Значительный вклад в развитие концепции внесла К. Маслач, определившая три ключевых компонента выгорания: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений [2].

Эмоциональное истощение проявляется в ощущении усталости и нехватке психологических ресурсов. Деперсонализация характеризуется формированием безразличного отношения к коллегам и клиентам. Редукция профессиональных достижений связана со снижением самооценки и удовлетворенности результатами труда.

Современные исследователи рассматривают профессиональное выгорание как результат взаимодействия организационных, социальных и личностных факторов. Поэтому эффективная профилактика требует комплексного управленческого подхода.

К основным причинам профессионального выгорания относятся чрезмерная рабочая нагрузка, недостаток времени для восстановления, отсут-

ствие справедливой оценки результатов труда и неблагоприятный психологический климат.

Дополнительными факторами выступают неопределенность должностных обязанностей, ограниченные возможности карьерного роста, конфликты в коллективе и недостаточная поддержка со стороны руководства. В условиях цифровой трансформации возрастает информационная нагрузка на работников, что также способствует развитию эмоционального истощения.

Особую роль играет нарушение баланса между работой и личной жизнью. Отсутствие полноценного отдыха приводит к накоплению хронической усталости и снижению стрессоустойчивости сотрудников.

Таблица 1 – Основные факторы профессионального выгорания

Фактор	Проявление	Последствия
Высокая нагрузка	Переработки	Истощение
Конфликты	Стресс	Снижение мотивации
Отсутствие признания	Неудовлетворенность	Текучесть кадров
Дефицит отдыха	Хроническая усталость	Снижение эффективности

Профессиональное выгорание оказывает негативное влияние не только на отдельных сотрудников, но и на организацию в целом. Для работников последствия выражаются в ухудшении эмоционального состояния, снижении удовлетворенности трудом, росте тревожности и ухудшении здоровья. Для работодателей последствия связаны со снижением производительности труда, ростом текучести кадров и дополнительными затратами на поиск и обучение новых сотрудников.

Многочисленные исследования подтверждают наличие прямой связи между уровнем вовлеченности персонала и риском профессионального выгорания. Чем выше степень поддержки со стороны руководства и уровень организационной справедливости, тем ниже вероятность эмоционального истощения работников.

Система управления персоналом должна включать механизмы раннего выявления признаков выгорания. Регулярная оценка удовлетворенности трудом, проведение анкетирования и индивидуальных бесед позволяют своевременно выявлять проблемы и принимать корректирующие меры.

Профессиональное выгорание оказывает негативное влияние не только на отдельных сотрудников, но и на организацию в целом. Для работников последствия выражаются в ухудшении эмоционального состояния, снижении удовлетворенности трудом, росте тревожности и ухудшении здоровья. Для работодателей последствия связаны со снижением производительности труда, ростом текучести кадров и дополнительными затратами на поиск и обучение новых сотрудников.

Эффективная профилактика профессионального выгорания предполагает использование комплекса управленческих механизмов. В первую оче-

редь необходимо формировать благоприятную организационную культуру, основанную на доверии, уважении и сотрудничестве.

Важным инструментом является рациональное распределение обязанностей. Руководитель должен обеспечивать соответствие объема задач реальным возможностям сотрудников. Существенную роль играет система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы.

Перспективным направлением является внедрение программ корпоративного благополучия. Они могут включать психологическое консультирование, тренинги по стрессоустойчивости, спортивные мероприятия и гибкие формы занятости.

Современные организации также используют инструменты развития эмоционального интеллекта и корпоративного наставничества. Такие мероприятия способствуют укреплению командного взаимодействия и повышению устойчивости работников к стрессовым факторам.

Значительное внимание уделяется развитию управленческих компетенций руководителей. От качества управления напрямую зависит уровень удовлетворенности сотрудников и вероятность возникновения профессионального выгорания.

Эффективная профилактика профессионального выгорания предполагает использование комплекса управленческих механизмов. В первую очередь необходимо формировать благоприятную организационную культуру, основанную на доверии, уважении и сотрудничестве.

Важным инструментом является рациональное распределение обязанностей. Руководитель должен обеспечивать соответствие объема задач реальным возможностям сотрудников. Существенную роль играет система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы.

Перспективным направлением является внедрение программ корпоративного благополучия. Они могут включать психологическое консультирование, тренинги по стрессоустойчивости, спортивные мероприятия и гибкие формы занятости.

Современные организации также используют инструменты развития эмоционального интеллекта и корпоративного наставничества. Такие мероприятия способствуют укреплению командного взаимодействия и повышению устойчивости работников к стрессовым факторам.

Значительное внимание уделяется развитию управленческих компетенций руководителей. От качества управления напрямую зависит уровень удовлетворенности сотрудников и вероятность возникновения профессионального выгорания.

Руководитель является ключевым субъектом профилактики профессионального выгорания. Он формирует условия труда, распределяет ресурсы и определяет характер коммуникации внутри коллектива. Эффективный руководитель способен своевременно выявлять признаки эмоционального истощения и принимать меры по их устранению.

Регулярная обратная связь, признание достижений сотрудников и справедливое распределение обязанностей позволяют поддерживать высокий уровень мотивации персонала и предотвращать развитие выгорания.

Профессиональное выгорание представляет собой серьезную проблему современного управления персоналом. Его последствия затрагивают как отдельных работников, так и организацию в целом. Для минимизации негативных эффектов требуется комплексный подход, включающий совершенствование организационной культуры, развитие систем мотивации, обеспечение благоприятного психологического климата и поддержку профессионального развития сотрудников.

Реализация данных мероприятий способствует сохранению человеческого капитала, повышению производительности труда и обеспечению устойчивого развития организации.

Список использованных источников

1. Всемирная организация здравоохранения. Международная классификация болезней (МКБ-11). – Женева, 2022. –
2. Маслач К., Лейтер М. Правда о выгорании. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 336 с.
3. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении. – СПб.: Питер, 2021. – 512 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2023. – 695 с.
5. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2024. – 467 с.
6. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. – М.: Инфра-М, 2023. – 312 с.

PROFESSIONAL BURNOUT OF EMPLOYEES: MANAGEMENT MECHANISMS OF PREVENTION

Kh.Kh. Ismailov, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the causes, consequences and prevention mechanisms of professional burnout. Special attention is paid to management tools aimed at preserving human capital and increasing labor efficiency.

Keywords: professional burnout, personnel management, stress, motivation, organizational culture.

УДК 378.048.2

РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ САМОРАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО СТУДЕНТА

Х.Х. Исмаилов, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль самоменеджмента в процессе саморазвития студентов в условиях современного образовательного пространства. Раскры-

ваются основные составляющие самоменеджмента, способствующие повышению эффективности учебной деятельности и личностному росту обучающихся. Анализируется влияние навыков самоорганизации, планирования времени и самоконтроля на формирование профессиональных компетенций будущих специалистов.

Ключевые слова. саморазвитие, самоменеджмент, студент, самоорганизация, тайм-менеджмент, профессиональное развитие.

В условиях современного общества способность человека к постоянному самосовершенствованию становится одним из ключевых факторов успешности. Знания быстро устаревают, цифровые технологии развиваются стремительными темпами, а требования работодателей постоянно растут. Поэтому будущему специалисту уже недостаточно только профессиональной подготовки – ему необходимо уметь непрерывно развиваться и адаптироваться к новым условиям. По этой причине изучение самоменеджмента приобретает особую значимость как инструмента личностного и профессионального роста студентов.

Саморазвитие представляет собой осознанный процесс совершенствования собственных качеств, способностей, знаний и навыков для достижения жизненных и профессиональных целей. Оно основано на активной позиции человека, стремлении к обучению и постоянному расширению своих возможностей.

Одним из наиболее эффективных инструментов саморазвития является самоменеджмент. Под этим понятием понимают умение управлять своей деятельностью, временем, ресурсами и поведением для достижения поставленных целей. Благодаря самоменеджменту человек может работать более продуктивно и рационально использовать имеющиеся возможности.

Ключевое место в системе самоменеджмента занимает целеполагание. Когда студент ставит перед собой конкретные и достижимые цели, ему проще определить направления развития, спланировать учебную деятельность и оценить полученные результаты. Четко сформулированные цели поддерживают мотивацию и помогают выработать ответственное отношение к обучению.

Важной составляющей самоменеджмента является управление временем. Студентам нередко приходится совмещать учебу, участие в общественной жизни, работу и личные дела. В такой ситуации навыки тайм-менеджмента становятся необходимым условием успешной деятельности. Грамотное планирование учебной нагрузки, расстановка приоритетов и контроль выполнения задач позволяют повысить продуктивность и снизить эмоциональное напряжение.

Особое значение имеет самоорганизация – способность самостоятельно выстраивать свою деятельность и придерживаться установленного режима работы. Развитие этого качества способствует формированию дисциплины, ответственности и самостоятельности, что напрямую влияет на успешность обучения в образовательной организации.

Еще одним важным компонентом самоменеджмента является самоконтроль. Он включает регулярную оценку достигнутых результатов, анализ собственных действий и своевременную корректировку поведения. Такой подход помогает студенту объективно оценивать свои успехи и определять направления дальнейшего развития.

Самоменеджмент влияет не только на результаты обучения, но и на будущую профессиональную деятельность. Сегодня работодатели особенно ценят сотрудников, которые способны самостоятельно организовать рабочий процесс, эффективно распределять ресурсы и принимать ответственные решения. Поэтому развитие навыков самоменеджмента в период обучения повышает конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Самоменеджмент выступает важным инструментом саморазвития современного студента. Он помогает развивать навыки самоорганизации, управления временем, самоконтроля и целеполагания. Освоение этих компетенций способствует успешному обучению, поддерживает личностный рост и повышает готовность будущих специалистов к профессиональной самореализации.

Список использованных источников

1. Ахтямова Р.Ф., Махиянова А.В. Инновационные педагогические технологии как инструмент саморазвития студента в системе высшего образования // Право, история, педагогика и современность : сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2026. – С. 68–71.
2. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития личности. – Москва: Академия, 2020. – 240 с.
3. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 272 с.
5. Акбаров М.М., Махиянова А.В., Ахметова Э.Ш. Повышение квалификации как ступень саморазвития // Формирование профессиональной направленности личности специалистов – путь к инновационному развитию России: сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2024. – С. 16–19.

THE ROLE OF SELF-MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SELF-DEVELOPMENT OF MODERN STUDENTS

Kh.Kh.Ismailov, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores the role of self-management in student self-development within the modern educational environment. It examines the key components of self-management that help students improve both their academic performance and personal growth. Particular attention is given to the impact of self-organization, time management, and self-control on the development of professional competencies and the successful preparation of future specialists.

Keywords: *self-development, self-management, student, self-organization, time management, professional development.*

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВНЕДРЕНИЯ ТЕПЛОВИЗИОННОГО КОНТРОЛЯ ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ
И РЕМОНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Д.В. Каландинский, В.Д. Сандаков

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются методические подходы к оценке экономической эффективности внедрения тепловизионного контроля электрооборудования в системе технического обслуживания и ремонта промышленного предприятия. Обосновано, что традиционная система планово-предупредительных ремонтов, основанная на календарных графиках, приводит к неоправданным затратам и не позволяет своевременно выявлять развивающиеся дефекты.

Ключевые слова: *тепловизионный контроль, электрооборудование, система технического обслуживания и ремонта, экономическая эффективность, предотвращённый ущерб.*

Надёжность электрооборудования промышленного предприятия напрямую определяет его финансовые результаты. Отказ трансформаторов, распределительных устройств или кабельных линий влечёт прямые затраты на ремонт и косвенные потери от простоя, недовыпуска продукции и срыва договорных обязательств. В условиях жёсткой конкуренции повышение эффективности системы технического обслуживания и ремонта (ТОиР) особенно актуально.

На большинстве российских предприятий ТОиР строится на планово-предупредительных ремонтах (ППР) – работы проводятся по календарю независимо от фактического состояния оборудования. При всей предсказуемости и простоте планирования бюджета система ППР не предотвращает внезапные отказы из-за дефектов, развивающихся между ремонтами, и часто ведёт к неоправданным затратам, когда ресурс деталей не выработан, а ремонт уже сделан [1].

Альтернатива – обслуживание по фактическому состоянию (Condition-Based Maintenance). Ключевой элемент этой системы – регулярная техническая диагностика, позволяющая выявлять дефекты на ранних стадиях. Среди методов диагностики электрооборудования ведущее место занимает тепловизионный контроль (термография).

Тепловизионный контроль основан на регистрации инфракрасного излучения работающего оборудования и анализе температурных полей. Практически любой развивающийся дефект в электротехническом устройстве – плохой контакт, нарушение изоляции, перегрузка, межвитковое замыкание, неисправность подшипникового узла – сопровождается локальным перегревом. Тепловизор позволяет бесконтактно, дистанционно и с

высокой точностью выявить эти зоны перегрева задолго до того, как дефект приведёт к отказу или аварии. При этом диагностика проводится без отключения оборудования, то есть в штатном рабочем режиме, что исключает потери от простоев, связанных с проверками.

Для обоснования экономической целесообразности внедрения тепловизионного контроля на промышленном предприятии необходима методика оценки экономической эффективности. В общем виде эффективность инвестиций в систему диагностики определяется соотношением полученного эффекта (предотвращённого ущерба) и понесённых затрат. Основу расчёта составляет сопоставление двух сценариев: базового (эксплуатация оборудования без регулярного тепловизионного контроля, с традиционной системой ППР) и проектного (с внедрением тепловизионной диагностики как элемента системы ТОиР по фактическому состоянию) [2].

В состав затрат на внедрение тепловизионного контроля включаются следующие компоненты. Во-первых, это единовременные капитальные затраты на приобретение тепловизора и вспомогательного оборудования (эталонные источники температуры, программное обеспечение для анализа термограмм, средства доступа к оборудованию). Во-вторых, это текущие эксплуатационные расходы: оплата труда персонала (поверка, проведение съёмки, анализ результатов), периодическая калибровка и сертификация тепловизора, расходные материалы, а также затраты на обучение и повышение квалификации персонала. В-третьих, при условии привлечения сторонней специализированной организации – стоимость договора на проведение периодических тепловизионных обследований.

Эффект от внедрения тепловизионного контроля складывается из нескольких составляющих. Основная из них – предотвращённый ущерб от аварийных отказов электрооборудования. Величина этого ущерба включает прямые затраты на восстановление (стоимость нового оборудования или ремонта вышедшего из строя, оплата аварийно-восстановительных работ, транспортные расходы, стоимость запасных частей) и косвенные потери (стоимость недоотпущенной продукции за время вынужденного простоя, штрафы за невыполнение договорных обязательств перед контрагентами, потери от вынужденной остановки смежных технологических процессов). Важно отметить, что стоимость косвенных потерь на непрерывных производствах (нефтепереработка, металлургия, химическая промышленность) может в десятки и сотни раз превышать прямые затраты на ремонт [3].

Дополнительным эффектом является снижение затрат на планово-предупредительные ремонты. При переходе к обслуживанию по фактическому состоянию отпадает необходимость в проведении ремонтов, которые «по графику» выполняются над исправным оборудованием. Ресурс узлов и деталей используется полностью, ремонты выполняются только тогда, когда диагностика зафиксировала приближение параметров к предельно допустимым значениям. Опыт предприятий, внедривших тепловизионный контроль, показывает, что экономия на ремонтных работах может достигать 25–35 процентов.

Следует также учитывать эффект от увеличения межремонтного ресурса оборудования. Регулярный тепловизионный контроль позволяет своевременно выявлять и устранять мелкие дефекты, предотвращая их перерастание в крупные повреждения. В результате общий срок службы электрооборудования увеличивается, а капитальные ремонты и замена оборудования отодвигаются на более поздние сроки. Этот эффект может быть оценён через снижение годовых амортизационных отчислений или через отсрочку инвестиций в обновление парка оборудования [4].

Важным непрямым эффектом является повышение безопасности: раннее выявление перегревов предотвращает пожары, электротравмы и гибель людей. Расчёт срока окупаемости инвестиций выполняется по стандартной методике: период окупаемости равен отношению капитальных затрат к годовому экономическому эффекту (разность между предотвращённым ущербом и текущими расходами). При регулярном обследовании предприятия со средним парком электрооборудования (50–200 единиц) срок окупаемости затрат на тепловизор и обучение составляет 6–18 месяцев. При использовании сторонних организаций окупаемость наступает в течение одного сезона. Наибольший эффект достигается на непрерывных производствах (нефтепереработка, химия, металлургия), где час простоя стоит миллионы рублей – предотвращение одной аварии окупает затраты на годы вперёд. Ключевое условие эффективности – регулярность контроля. Разовая термография выявляет только критические дефекты, но не отслеживает динамику их развития. Оптимально проводить обследования не реже двух раз в год (перед сезоном максимальных нагрузок и при подготовке к осенне-зимнему максимуму), а также после аварий, при вводе нового оборудования или изменении режима сети [5].

Подводя итог, следует отметить, что тепловизионный контроль электрооборудования является не только технически эффективным, но и экономически обоснованным инструментом повышения надёжности системы электроснабжения промышленного предприятия. Затраты на приобретение тепловизионного оборудования, обучение персонала или привлечение сторонних специалистов окупаются за счёт предотвращения дорогостоящих аварий, сокращения объёмов планово-предупредительных ремонтов и увеличения межремонтного ресурса оборудования. Для предприятий с непрерывным циклом производства экономическая эффективность тепловизионного контроля особенно высока и может быть оценена в миллионы рублей предотвращённого ущерба ежегодно. Рекомендуется включать регулярные тепловизионные обследования в состав системы технического обслуживания и ремонта в качестве обязательного элемента диагностики по фактическому состоянию.

Список использованных источников

1. Шпиганович А.Н., Шпиганович А.А., Петров А.Р., Грачева Е.И. Тепловизионный контроль электрооборудования промышленных предприятий // Известия вузов. Проблемы энергетики. – 2024. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

teplovizionnyy-kontrol-elektrooborudovaniya-promyshlennyh-predpriyatiy (дата обращения: 01.06.2026).

2. Львов М.Ю., Никитина С.Д., Лесив А.В. Применение термоиндикаторов для контроля состояния контактов и контактных соединений при эксплуатации электрооборудования // Электрические станции. – 2023. – № 2. – С. 44-51. – doi:<http://dx.doi.org/10.34831/EP.2023.1099.2.008>.

3. Мамонтов А.Н., Пушница К.А. Тепловизионный контроль реакторов // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2019. – № 8. – С. 145-151. – DOI: 10.34031/article_5d4d7a2f4f7a33.36054500.

4. Мамонтов А.Н., Рычков А.В., Астанин С.С. Тепловизионный контроль трансформаторов тока и трансформаторов напряжения // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2016. – № 4 (46). – С. 9-18.

5. Федотов А.И., Грачева Е.И., Наумов О.В. Оценка технического состояния контактных соединений низковольтных коммутационных аппаратов по данным тепловизионного контроля // Известия высших учебных заведений. Проблемы энергетики. – 2005. – №9-10. – С. 47-55.

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE INTRODUCTION OF THERMAL IMAGING CONTROL OF ELECTRICAL EQUIPMENT IN THE MAINTENANCE AND REPAIR SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

D.V. Kalandinsky, V.D. Sandakov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses methodological approaches to assessing the economic effectiveness of the introduction of thermal imaging control of electrical equipment in the maintenance and repair system of an industrial enterprise. It is proved that the traditional system of scheduled preventive repairs based on calendar schedules leads to unjustified costs and does not allow timely detection of developing defects.

Keywords: *thermal imaging control, electrical equipment, maintenance and repair system, economic efficiency, damage prevented.*

УДК 656.11

ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

А.В. Каликина, С.М. Наумов

*Российский государственный гуманитарный университет,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается влияние качества продукции и услуг на эффективность реализации стратегии диверсификации производства. Раскрывается сущность диверсификации как инструмента обеспечения устойчивого развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. Особое внимание уделя-

ется роли системы управления качеством в процессе освоения новых направлений деятельности. Рассматриваются основные преимущества и риски диверсификации, а также показатели оценки её результативности. На примере Организации 1 показано, что внедрение современных методов управления качеством способствует повышению финансовых результатов, укреплению рыночных позиций и росту удовлетворённости потребителей. Сделан вывод о том, что качество является одним из ключевых факторов успешной реализации диверсификационной стратегии и долгосрочного развития предприятия.

Ключевые слова: диверсификация производства, управление качеством, конкурентоспособность предприятия, стратегия развития, эффективность деятельности, стандарты качества, система менеджмента качества, устойчивое развитие.

В условиях высокой неопределенности рыночной среды для компаний становятся вынужденным поиск новых механизмы обеспечения устойчивого развития и долгосрочной конкурентоспособности. Одним из наиболее результативных инструментов в данной сфере является диверсификация производства, которая предполагает расширение направлений деятельности за счёт освоения новых продуктов, услуг или рынков. Однако эффективность подобных преобразований зависит не только от масштаба расширения бизнеса, но и от способности организации поддерживать высокий уровень качества на всех этапах реализации стратегии. Также, стоит отметить, что выход на новые позиции на рынок сопровождается, как правило, усложнением бизнес-процессов, увеличением количества задач в сфере менеджмента и повышением требований к организации производства. В соответствии, такие последствия влекут за собой таких рост вероятности возникновения ошибок, снижение эффективности взаимодействия между отделами в компании и ухудшение качества продукции или услуг, что может существенно уменьшить ожидаемый экономический эффект.

Основа диверсификации состоит в том, чтобы снизить зависимости предприятия от ограниченного числа определённых товаров, технологий или потребителей. Развитие новых для компании направлений деятельности способствует распределению рисков, как правило, к более экономически выгодному использованию ресурсов и формированию дополнительных источников дохода. Также, выход на новые рынки сопровождается усложнением бизнес-процессов и повышением требований к управлению производством. В таких условиях возрастает вероятность возникновения ошибок и снижения качества, что может существенно снизить ожидаемый экономический эффект.

В академических источниках диверсификация позиционируется как ключевой механизм стратегического роста компании. Она не только обеспечивает более рациональное применение существующих активов, но и стимулирует развитие новых навыков, а также усиливает рыночные позиции. Тем не менее, успех такого подхода напрямую зависит от умения организации объединять новые направления деятельности, не допуская снижения уровня качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

В текущих экономических реалиях высокое качество оказываемых услуг выступает важнейшим фактором конкурентоспособности. Оно оказывает прямое воздействие не только на технические параметры выпускаемой продукции, но и на уровень доверия со стороны покупателей, деловой имидж компании и её стабильность на рынке. Особую роль качество приобретает при внедрении стратегии диверсификации, так как именно от него зависит, как потребители примут новые продукты или услуги. Если уровень качества окажется низким, это неизбежно повлечет за собой увеличение числа жалоб, снижение приверженности клиентов бренду и ухудшение финансовых показателей организации.

Функции системы менеджмента в реализации диверсификационных процессов выходят за рамки простого контроля итогового продукта, охватывая предотвращение сбоев, оптимизацию рабочих процедур и рост общей результативности компании. Существует много различных стандартов системы управления качеством, особое внимание уделяется стандарту ISO 9001, он основан на процессном подходе, фокусе на клиенте и непрерывном улучшении сфер сервиса. Внедрение подобных стандартов делает бизнес-процессы более прозрачными, а результаты работы организации – стабильными.

Традиционно эффективность диверсификации оценивают по финансовым метрикам: прибыли, выручке, рентабельности и срокам окупаемости инвестиций. Однако не меньшую роль играют качественные индикаторы, показывающие уровень удовлетворенности покупателей и эффективность внутренних процессов. Сюда входят частота рекламаций, доля повторных покупок, соблюдение сроков реализации проектов и соответствие продукции заданным стандартам. Совокупный анализ этих параметров дает более объективную картину результатов диверсификационных изменений.

Возьмём за пример Организацию 1, работавшую в области производства промышленного оборудования. На фоне растущей конкуренции руководство решило запустить направление по сервисному обслуживанию и модернизации ранее реализованной техники. Ожидается, что расширение спектра услуг поможет укрепить доверие клиентов и создать новые каналы получения дохода.

В ходе первоначального этапа реализации проекта были выявлены проблемы, связанные с отсутствием единых стандартов обслуживания, недостаточной подготовкой сотрудников и недостатком слаженного взаимодействия между подразделениями. Это привело к увеличению сроков выполнения заказов и снижению удовлетворённости клиентов. Для устранения недостатков была проведена модернизация системы управления качеством: разработаны регламенты обслуживания, внедрены процедуры контроля качества, организовано обучение персонала и создана система анализа обратной связи.

Инвестиции в проект составили около пяти миллионов рублей. Значительная часть средств была направлена на совершенствование процессов обеспечения качества. Уже через год после внедрения изменений рост выручки превысил 30%, прибыль увеличилась с 5,4 до 9,1 млн рублей, а количество претензий существенно сократилось. Дополнительным результа-

том стало увеличение числа постоянных клиентов и укрепление рыночных позиций предприятия.

Таким образом, между эффективностью диверсификационных процессов и уровнем развития системы управления качеством существует прямая взаимосвязь. Качество выступает не только инструментом контроля результатов деятельности, но и важным фактором стратегического развития предприятия. В современных условиях интеграция принципов управления качеством в процессы диверсификации становится необходимым условием повышения конкурентоспособности, экономической эффективности и устойчивого развития организации.

Список использованных источников

1. Глухов, В.В. Экономика предприятия: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2022. – 512 с. – EDN: XZVZQL.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб.: Питер, 2021. – 848 с. – EDN: ZTVWXR.

THE IMPACT OF QUALITY ON THE EFFECTIVENESS OF PRODUCTION DIVERSIFICATION

A.V. Kalikina, S.M. Naumov

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia*

The article examines the impact of product and service quality on the effectiveness of implementing a production diversification strategy. It reveals the essence of diversification as a tool for ensuring the sustainable development of an enterprise and enhancing its competitiveness. Particular attention is paid to the role of the quality management system in the process of developing new areas of activity. The main advantages and risks of diversification, as well as indicators for assessing its effectiveness, are considered. Using Organization 1 as an example, it is demonstrated that the implementation of modern quality management methods contributes to improved financial performance, strengthened market positions, and increased customer satisfaction. It is concluded that quality is one of the key factors in the successful implementation of a diversification strategy and the long-term development of an enterprise.

Keywords: *production diversification, quality management, enterprise competitiveness, development strategy, operational efficiency, quality standards, quality management system, sustainable development.*

УДК 336.748.12:331.56

ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНФЛЯЦИИ И БЕЗРАБОТИЦЫ

А.Т. Калимуллина, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется эмпирическая взаимосвязь между инфляцией и безработицей в российской экономике в контексте классической и современных моди-

фикаций кривой Филлипса. На основе официальных данных Росстата за период 2000–2025 гг. проведён статистический анализ долгосрочной и краткосрочной динамики обоих показателей.

Ключевые слова: Кривая Филлипса, инфляция, безработица, естественный уровень безработицы, инфляционные ожидания.

Инфляция и безработица остаются ключевыми макроэкономическими показателями, определяющими благосостояние общества и вектор государственной политики. Их взаимосвязь, традиционно исследуемая с помощью кривой Филлипса [1], лежит в основе многих решений центральных банков и правительств. С момента своего открытия в 1958 году, эта модель прошла путь от простого эмпирического наблюдения до сложной теоретической конструкции. Кривая Филлипса, названная в честь новозеландского экономиста Олбана Филлипса, изначально демонстрировала обратную зависимость между ростом номинальной заработной платы и уровнем безработицы в Великобритании.

Современные экономические исследования определяют кривую Филлипса как краткосрочную обратную зависимость между инфляцией и безработицей [1]. Это означает, что в краткосрочном периоде правительство сталкивается с дилеммой выбора: стимулирование экономики для снижения безработицы может привести к ускорению инфляции, и наоборот, борьба с инфляцией за счёт ужесточения денежно-кредитной политики может увеличить безработицу.

События 1970-х годов внесли существенные коррективы в классическую интерпретацию. Явление **стагфляции** (одновременный рост инфляции и безработицы) наглядно показало, что в долгосрочном периоде «обмен» между этими показателями невозможен. Если в 1960-х годах нулевая инфляция наблюдалась при безработице в 2,5%, то в 1970-х годах оба показателя одновременно превышали 5% [2].

Для проверки гипотезы кривой Филлипса в российских реалиях необходим анализ долгосрочной динамики официальных данных Росстата. В таблице 1 приведены официальные данные уровня безработицы и годовой инфляции за 2000–2025 года [3,4]. Анализ данных по инфляции и безработице в России за 2000–2025 гг. показывает, что классическая кривая Филлипса (обратная зависимость между показателями) выполняется лишь частично и преимущественно в краткосрочном периоде. В долгосрочной перспективе наблюдается одновременное снижение обоих показателей, а в последние годы – сочетание рекордно низкой безработицы с относительно высокой инфляцией из-за структурного дефицита рабочей силы.

Незаякоренность инфляционных ожиданий является критической проблемой, искажающей стандартную зависимость. Зависимость между разрывом безработицы и инфляцией в России значительна, но относительно слаба по сравнению с развитыми экономиками. Ее наклон не является стабильным: она становится крутой, когда текущая инфляция превышает долгосрочные ожидания, и пологой – в обратном случае.

Таблица 1 – Динамика уровня безработицы и годовой инфляции в России (2000–2025 гг.)

Год	Уровень безработицы (в % от ЭАН)	Годовая инфляция (в %, ИПЦ)
2000	~10,6%	20,2%
2001	~9,0%	18,6%
2002	~7,9%	15,1%
2003	~8,2%	12,0%
2004	~7,8%	11,7%
2005	~7,1%	10,9%
2006	~7,1%	9,0%
2007	~6,0%	11,9%
2008	~6,2%	13,3%
2009	~8,3%	8,8%
2010	~9,4%	8,8%
2011	~8,4%	6,1%
2012	~7,2%	6,6%
2013	~7,2%	6,5%
2014	~6,8%	11,4%
2015	~7,2%	12,9%
2016	~7%	5,9%
2017	~6,6%	2,5%
2018	~6,1%	4,8%
2019	~6,5%	3,05%
2020	~7,8%	4,9%
2021	~6,4%	8,4%
2022	~5,2%	11,9%
2023	~4,2%	7,4%
2024	~2,6%	9,5%
2025	~2,2%	5,6%

В 2025 году российская экономика столкнулась с новым вызовом – **устойчивым дефицитом рабочей силы**. По заявлению главы Банка России Эльвиры Набиуллиной, экономика впервые в современной истории столкнулась с нехваткой кадров[6]. Ситуация кардинально меняет механизм взаимосвязи: рекордно низкая безработица (около 2,2%) и структурный дефицит кадров создают мощное проинфляционное давление. Даже при сдерживающей денежно-кредитной политике «ценой» исторически низкой безработицы стала галопирующая инфляция, достигшая в 2025 году уровня около 9%.

Российская экономика прошла путь от высокой инфляции и высокой безработицы в 1990-х годах к их одновременному снижению в 2000-х и 2010-х годах. Парадоксальное сочетание рекордно низкой безработицы и устойчиво высокой инфляции, наблюдаемое сегодня, наоборот, **реанимировало идею компромисса Филлипса**, но только в условиях структурного дефицита рабочей силы. Это уникальное явление для современной Рос-

сии. Оно наглядно иллюстрирует, что возможности политики имеют свои границы, и поддержание безработицы ниже естественного уровня ведет к раскручиванию инфляционной спирали через рост издержек.

Список использованных источников

1. Хаматуллина, М.Р. Исследование взаимосвязи между уровнем инфляции и уровнем безработицы в России: построение кривой Филлипса / М.Р. Хаматуллина, А. В. Дьячкова. – Текст : электронный // Весенние дни науки ИнЭУ: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 г.). – Екатеринбург : Издательство Издательский Дом «Ажур», 2024. – С. 1449-1453.

2. КРИВАЯ ФИЛЛИПСА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://old.bigenc.ru/economics/text/2111741>

3. Уровень годовой инфляции в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

4. Уровень безработицы в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://person-agency.ru/bezrabotica>

5. Андрианов, В.Д. Инфляция: причины возникновения и методы ее регулирования / В.Д. Андрианов. – М.: Экономика, 2015. – 184 с.

6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/16/04/2026/69e092939a7947358980ddb8?ysclid=mp1kg16n7v75512831>

THE RELATIONSHIP BETWEEN INFLATION AND UNEMPLOYMENT

A.T. Kalimullina, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores the empirical relationship between inflation and unemployment in the Russian economy in the context of classical and modern modifications of the Phillips curve. Based on official data from Rosstat for the period 2000-2026, a statistical analysis of the long-term and short-term dynamics of both indicators is conducted.

Keywords: *Phillips curve, inflation, unemployment, natural rate of unemployment, inflation expectations.*

УДК 347.77

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НКО: БАРЬЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

Л.А. Калясева

*Херсонский государственный педагогический университет,
г. Херсон, Россия*

В статье рассматриваются особенности формирования организационно-управленческого механизма коммерциализации объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в некоммерческих организациях (НКО). Выявлены ключевые

барьеры: отсутствие рыночной мотивации, дефицит компетенций в сфере трансфера технологий, ограниченность финансовых ресурсов. Предложен поэтапный механизм, включающий инвентаризацию ОИС, оценку рыночного потенциала, выбор модели коммерциализации (лицензирование, создание малого инновационного предприятия, передача прав), а также постпроектное сопровождение. Обоснована целесообразность внедрения в НКО внутреннего подразделения по управлению интеллектуальной собственностью. Приведены примеры успешной коммерциализации в российских университетах, зарубежных некоммерческих исследовательских центрах и в деятельности конкретной НКО – АНО «Радость».

Ключевые слова: некоммерческие организации, интеллектуальная собственность, коммерциализация, трансфер технологий, организационно-управленческий механизм, лицензирование, малое инновационное предприятие.

Введение

Некоммерческие организации (НКО) ежегодно создают сотни результатов интеллектуальной деятельности (РИД) – от патентов до программного обеспечения. Однако до рынка доходит лишь малая часть. Причина – отсутствие системного механизма коммерциализации, адаптированного к некоммерческому сектору. Цель данной работы – предложить такой механизм, основанный на анализе барьеров и успешных практик.

Барьеры и специфика коммерциализации в НКО

На наш взгляд, главные проблемы лежат в четырёх плоскостях. Во-первых, кадры: в штате НКО редко встречаются патентные поверенные или менеджеры по трансферу технологий. Во-вторых, финансы: патентование и поддержание патента требуют средств, которых у НКО обычно нет. В-третьих, юридическая неопределённость: часто непонятно, кому принадлежат права на РИД, созданные с использованием гранта или госимущества. В-четвёртых, мотивация: учёные и преподаватели не заинтересованы в коммерциализации, так как их карьера и зарплата зависят от публикационной активности, а не от доходов от лицензий.

По данным Ассоциации инновационных регионов России (2025 г.), лишь 12% российских вузов имеют специализированные подразделения по управлению интеллектуальной собственностью, и только 5% получают доход от лицензий [1]. Это иллюстрирует масштаб проблемы.

Предлагаемый механизм

Мы предлагаем пошаговую модель, состоящую из четырёх этапов.

Первый этап – инвентаризация и правовая охрана. НКО необходимо составить реестр всех РИД, выявить объекты с коммерческим потенциалом и подать заявки на патентование (или регистрацию ПО). При ограниченности бюджета можно использовать открытое лицензирование.

Второй этап – оценка рыночного потенциала. Проводится маркетинговое исследование: определяется целевая аудитория, аналоги, воз-

можная лицензионная ставка. Для этого целесообразно создавать временные междисциплинарные группы (исследователь + маркетолог + юрист).

Третий этап – выбор модели коммерциализации. Наиболее доступны для НКО: лицензионный договор (простая или исключительная лицензия), создание малого инновационного предприятия (в соответствии с Федеральным законом № 217-ФЗ) либо передача прав в уставный капитал сторонней компании.

Четвёртый этап – постпроектное сопровождение. Включает контроль за уплатой роялти, мониторинг использования ОИС и защиту от нарушений. Полученные средства реинвестируются в уставную деятельность НКО.

Ключевой элемент механизма – назначение ответственного за трансфер технологий или создание центра трансфера технологий (ЦТТ). Даже одна ставка может обеспечить обучение персонала, поиск партнёров и подготовку договоров.

Примеры из практики

Томский государственный университет. За 2015–2025 гг. университет создал более 50 малых инновационных предприятий, из них 20 успешно коммерциализируют РИД. Ежегодный доход от лицензирования превышает 40 млн руб. Внедрено «правило трёх третей»: 30% роялти – автору, 30% – в лабораторию, 40% – в центральный фонд коммерциализации [2].

SRI International (США). Некоммерческий исследовательский центр, разработавший голосового помощника Siri. Использует модель открытых инноваций: патентование и выдача неисключительных лицензий нескольким компаниям. Роялти от Siri составили более \$150 млн, которые были реинвестированы в фундаментальные исследования [3].

АНО «Радость» (российская НКО). В рамках диссертационного исследования нами изучается опыт этой организации. АНО «Радость» специализируется на духовно-нравственном воспитании. В ходе анализа выявлен объект интеллектуальной собственности, обладающий коммерческим потенциалом, – авторская методика (в настоящее время ведётся её оформление). В качестве пилотной модели коммерциализации выбрано лицензирование. На момент подготовки статьи конкретные финансовые результаты находятся в стадии достижения, однако сам факт выбора модели и начала переговорного процесса с потенциальными лицензиатами подтверждает, что даже небольшая НКО способна выстроить системную работу по коммерциализации своих нематериальных активов. Данный кейс иллюстрирует применимость описанного выше механизма на ранних этапах – от инвентаризации до выбора модели.

Выводы

Предложенный организационно-управленческий механизм позволяет НКО выстроить системную работу по коммерциализации интеллектуаль-

ной собственности. Примеры ТГУ, SRI International и АНО «Радость» демонстрируют его практическую применимость для организаций разного масштаба. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики оценки эффективности коммерциализации с учётом не только финансовых, но и социальных показателей.

Список использованных источников

1. Ассоциация инновационных регионов России. Аналитический доклад «Трансфер технологий в российских университетах: практики и барьеры». – М.: АИРР, 2025. – 88 с.
2. Томский государственный университет. Отчёт о реализации программы развития «Приоритет 2030» за 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tsu.ru/upload/prioritet2030/otchet_2025.pdf (дата обращения: 01.06.2026).
3. SRI International. Annual Report 2024: Technology Transfer and Commercialization. – Menlo Park: SRI, 2025. – P. 34–41. [EDN: не присвоен]
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвертая. Глава 69 «Права на результаты интеллектуальной деятельности». – М.: Проспект, 2024.
5. Федеральный закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». – Собрание законодательства РФ, 2009.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

L.A. Kalyaseva

*Kherson State Pedagogical University,
Kherson, Russia*

The article discusses the features of forming an organizational and managerial mechanism for the commercialization of intellectual property (IP) in non-profit organizations (NPOs). Key barriers are identified: lack of market motivation, deficiency in technology transfer competencies, limited financial resources. A step-by-step mechanism is proposed, including inventory of IP, assessment of market potential, choice of a commercialization model (licensing, creation of a small innovative enterprise, transfer of rights), and post-project support. The expediency of establishing an internal IP management unit within an NPO is substantiated. Examples of successful commercialization in Russian universities, foreign non-profit research centers, and in the activities of a specific NPO – ANO "Radost" – are provided.

Keywords: *non-profit organizations, intellectual property, commercialization, technology transfer, organizational and managerial mechanism, licensing, small innovative enterprise.*

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Л.А. Калясева

*Херсонский государственный педагогический университет,
г. Херсон, Россия*

В статье рассматриваются особенности формирования организационно-управленческого механизма коммерциализации объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в некоммерческих организациях (НКО). Выявлены ключевые барьеры: отсутствие рыночной мотивации, дефицит компетенций в сфере трансфера технологий, ограниченность финансовых ресурсов. Предложен поэтапный механизм, включающий инвентаризацию ОИС, оценку рыночного потенциала, выбор модели коммерциализации (лицензирование, создание малого инновационного предприятия, передача прав), а также постпроектное сопровождение. Обоснована целесообразность внедрения в НКО внутреннего подразделения по управлению интеллектуальной собственностью. Приведены примеры успешной коммерциализации в российских университетах, зарубежных некоммерческих исследовательских центрах и в деятельности конкретной НКО – АНО «Радость».

Ключевые слова: некоммерческие организации, интеллектуальная собственность, коммерциализация, трансфер технологий, организационно-управленческий механизм, лицензирование, малое инновационное предприятие.

Введение

Некоммерческие организации (НКО) ежегодно создают сотни результатов интеллектуальной деятельности (РИД) – от патентов до программного обеспечения. Однако до рынка доходит лишь малая часть. Причина – отсутствие системного механизма коммерциализации, адаптированного к некоммерческому сектору. Цель данной работы – предложить такой механизм, основанный на анализе барьеров и успешных практик.

Барьеры и специфика коммерциализации в НКО

На наш взгляд, главные проблемы лежат в четырёх плоскостях. Во-первых, кадры: в штате НКО редко встречаются патентные поверенные или менеджеры по трансферу технологий. Во-вторых, финансы: патентование и поддержание патента требуют средств, которых у НКО обычно нет. В-третьих, юридическая неопределённость: часто непонятно, кому принадлежат права на РИД, созданные с использованием гранта или госимущества. В-четвёртых, мотивация: учёные и преподаватели не заинтересованы в коммерциализации, так как их карьера и зарплата зависят от публикационной активности, а не от доходов от лицензий.

По данным Ассоциации инновационных регионов России (2025 г.), лишь 12% российских вузов имеют специализированные подразделения по

управлению интеллектуальной собственностью, и только 5% получают доход от лицензий [1]. Это иллюстрирует масштаб проблемы.

Предлагаемый механизм

Мы предлагаем пошаговую модель, состоящую из четырёх этапов.

Первый этап – инвентаризация и правовая охрана. НКО необходимо составить реестр всех РИД, выявить объекты с коммерческим потенциалом и подать заявки на патентование (или регистрацию ПО). При ограниченности бюджета можно использовать открытое лицензирование.

Второй этап – оценка рыночного потенциала. Проводится маркетинговое исследование: определяется целевая аудитория, аналоги, возможная лицензионная ставка. Для этого целесообразно создавать временные междисциплинарные группы (исследователь + маркетолог + юрист).

Третий этап – выбор модели коммерциализации. Наиболее доступны для НКО: лицензионный договор (простая или исключительная лицензия), создание малого инновационного предприятия (в соответствии с Федеральным законом № 217-ФЗ) либо передача прав в уставный капитал сторонней компании.

Четвёртый этап – постпроектное сопровождение. Включает контроль за уплатой роялти, мониторинг использования ОИС и защиту от нарушений. Полученные средства реинвестируются в уставную деятельность НКО.

Ключевой элемент механизма – назначение ответственного за трансфер технологий или создание центра трансфера технологий (ЦТТ). Даже одна ставка может обеспечить обучение персонала, поиск партнёров и подготовку договоров.

Примеры из практики

Томский государственный университет. За 2015–2025 гг. университет создал более 50 малых инновационных предприятий, из них 20 успешно коммерциализируют РИД. Ежегодный доход от лицензирования превышает 40 млн руб. Внедрено «правило трёх третей»: 30% роялти – автору, 30% – в лабораторию, 40% – в центральный фонд коммерциализации [2].

SRI International (США). Некоммерческий исследовательский центр, разработавший голосового помощника Siri. Использует модель открытых инноваций: патентование и выдача неисключительных лицензий нескольким компаниям. Роялти от Siri составили более \$150 млн, которые были реинвестированы в фундаментальные исследования [3].

АНО «Радость» (российская НКО). В рамках диссертационного исследования нами изучается опыт этой организации. АНО «Радость» специализируется на духовно-нравственном воспитании. В ходе анализа выявлен объект интеллектуальной собственности, обладающий коммерческим потенциалом, – авторская методика (в настоящее время ведётся её оформление). В качестве пилотной модели коммерциализации выбрано лицензирование. На момент подготовки статьи конкретные финансовые результаты находятся в стадии достижения, однако сам факт выбора модели и начала переговорного процесса с потенциальными лицензиатами под-

тверждает, что даже небольшая НКО способна выстроить системную работу по коммерциализации своих нематериальных активов. Данный кейс иллюстрирует применимость описанного выше механизма на ранних этапах – от инвентаризации до выбора модели.

Выводы

Предложенный организационно-управленческий механизм позволяет НКО выстроить системную работу по коммерциализации интеллектуальной собственности. Примеры ТГУ, SRI International и АНО «Радость» демонстрируют его практическую применимость для организаций разного масштаба. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики оценки эффективности коммерциализации с учётом не только финансовых, но и социальных показателей.

Список использованных источников

1. Ассоциация инновационных регионов России. Аналитический доклад «Трансфер технологий в российских университетах: практики и барьеры». – М.: АИРР, 2025. – 88 с.
2. Томский государственный университет. Отчёт о реализации программы развития «Приоритет 2030» за 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tsu.ru/upload/prioritet2030/otchet_2025.pdf (дата обращения: 01.06.2026).
3. SRI International. Annual Report 2024: Technology Transfer and Commercialization. – Menlo Park: SRI, 2025. – P. 34–41. [EDN: не присвоен]
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая. Глава 69 «Права на результаты интеллектуальной деятельности». – М.: Проспект, 2024.
5. Федеральный закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». – Собрание законодательства РФ, 2009.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

L.A. Kalyaseva

*Kherson State Pedagogical University,
Kherson, Russia*

The article discusses the features of forming an organizational and managerial mechanism for the commercialization of intellectual property (IP) in non-profit organizations (NPOs). Key barriers are identified: lack of market motivation, deficiency in technology transfer competencies, limited financial resources. A step-by-step mechanism is proposed, including inventory of IP, assessment of market potential, choice of a commercialization model (licensing, creation of a small innovative enterprise, transfer of rights), and post-project support. The expediency of establishing an internal IP management unit within an NPO is substantiated. Examples of successful commercial-

ization in Russian universities, foreign non-profit research centers, and in the activities of a specific NPO – ANO "Radost" – are provided.

Keywords: non-profit organizations, intellectual property, commercialization, technology transfer, organizational and managerial mechanism, licensing, small innovative enterprise.

УДК 330.1

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.П. Карпова

*Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления развитием профессионализма ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления на основе исследования состояния его структурных элементов. Выявление проблем, определение предложений по их устранению позволило реструктурировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, развитие профессионализма, специалисты, проблемы, предложения, методы решения.

Профессионализм специалистов определяется наличием у человека определенной квалификации и некоторого уровня компетентностей в определенной области деятельности, способностей к развитию, выстраиванию карьеры с определенными навыками коммуникаций, готовности к развитию профессиональному и личностному росту [1, 2, 14]. Роль и место развития профессионализма специалистов является важным системным компонентом успешного функционирования современных экономических систем типа ««организация» [3, 16].

Термин «развития профессионализм», с одной стороны, является достаточно новым для отечественной системы образования и практической деятельности в различных отраслях, а, с другой стороны, в последние десятилетия лет он весьма интенсивно используется в научной и предметной практике, а также в международных отношениях, а также в социальных и гуманитарных науках.

Феномен развития профессионализма активно и плодотворно изучается в рамках, прежде всего, науки акмеологии, ориентированной на междисциплинарные исследования мышления, деятельности и поведения специалистов [15, 17].

Понимание развития профессионализма специалистов особенно продуктивно и адекватно для оценки содержания требований к служебным или управленческим должностям, когда работодатели должны определять и измерять деятельность и поведение сотрудников или умения результативно взаимодействовать с ними, что подтверждает необходимость взаимопонимания определенного комплекса знаний, умений и навыков в рамках нормативного подпроцесса управления.

Управление развитием профессионализмом специалистов организации – это деятельность по использованию комплекса инструментов воздействия на свойства и качества специалистов, отражающих уровень их способности и готовности к проектированию и реализации какого-либо замысла, отвечающего собственным, служебными или общественным потребностям [11, 13].

Выявление потребности организации в соответствующей компетенции специалиста предполагает наличие системы нормативных атрибутов мышления, деятельности и коммуникаций необходимых для выполнения должностных обязанностей в соответствии с требуемыми параметрами. Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления развитием профессионализмом специалистов организации по работам [9, 10] представлено на табл. 1.

Таблица 1– Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления развитием профессионализмом специалистов организации

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в обеспечении количества и качества развития профессионального уровня руководителей и специалистов организации требованиям задач, решаемых в операционной и управленческой деятельности
Преобразования входа в выход	Анализ текущего уровня развития профессионализма специалистов, определение политики развития профессионализма специалистов, установление тактики развития профессионализма специалистов, обработка измеримых показателей, достижения поставленных целей, создание плана мероприятий, направленных на достижение показателей, определение ответственных за выполнение мероприятий, обучение ответственных за внедрение мероприятий заданным навыкам, разработка плана коммуникации и вовлечение персонала в мероприятия
Выход	Удовлетворенность обеспечением количества и качества развития профессионального уровня руководителей и специалистов организации требованиям задач, решаемых в операционной и управленческой деятельности
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы для оплаты труда, канцелярские товары, расходные материалы для технических средств
Информационные ресурсы	Данные за отчетный период (месяц, квартал, год) о численности персонала. данные за отчетный период о развитии профессионализма специалистов, способность выполнить специфическую деятельность по предписанному стандарту, способность

	применять имеющиеся знания и умения в новых ситуациях развития профессиональной жизни, проявляющаяся в организации и планировании работы, в необычных ситуациях и нововведениях
Методические ресурсы	Должностные инструкции, методика оценки квалификации и компетентности специалистов, рекомендации по повышению квалификации и уровню компетентности, регламенты сотрудников по технике безопасности, устав, штатное расписание, требования к условиям труда
Трудовые ресурсы	Специалист по кадрам, коуч, тренер, наставник, инструктор, руководители отделов, консультант
Технические ресурсы	Компьютер, программное обеспечение, принтер, факс, средства связи
Правовые ресурсы	ТК РФ, ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности», ГОСТ Р ИСО 9000:2008 (МС ISO 9000:2008). Система менеджмента качества. Основные положения и словарь, ГОСТ Р КО 9001-2011. Система менеджмента качества. Требования, ГОСТ Р ИСО 10005-2007 «Менеджмент организации, руководящие указания по планированию качества»
Критерии качества	Показатели определенных квалификаций и компетенций; поведенческие нормативы, влияющие на исполнение работы, улучшение качества продукта или услуг, предотвращение ошибок в процессе деятельности
Критерии эффективности	Сокращение расходов, рост производительности труда сотрудников, уменьшение рекламаций потребителей на качество и обслуживание

Развитие профессиональной деятельности способствует созданию благоприятного социального климата организации, что напрямую влияет на повышение эффективности труда, изменение модели трудового поведения с экстенсивного на интенсивный, а также на уровень личностной мотивации.

Основные атрибуты деятельности ООО «Домашний интерьер» – это уникальный для российского рынка гипермаркет мебели и товаров для дома. Основные задачи данной организации: удовлетворение спроса потребителей, предложение им товаров по доступным ценам, обеспечение качественного обслуживания, предложение широкого ассортимента товаров. Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Домашний интерьер» [4, 5] приведено в табл. 2.

Таблица 2 – Ключевые атрибуты деятельности
ООО «Домашний интерьер»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Мебель, товары для дома и сопутствующих услуг
Цель	Максимизация дохода и прибыли организация на основе предоставления качественной продукции и услуг
Миссия	Мы предлагаем комплексные интерьерные решения на основе широкого мультибрендового ассортимента
Вход	Потребность в мебели у физических и юридических лиц

Преобразования входа в выход	Установление контакта с покупателем, выявление потребности в покупке, презентация товара или услуги, работа с возражениями клиентов, оформление договора продажи или заказа услуги, предложение сопутствующих товаров и услуг, оплата товаров и/или услуг
Выход	Клиенты, получившие комплексные решения для дома (интерьер)
Материальные ресурсы	Сырье, материалы, расходные материалы, финансовые ресурсы
Информационные ресурсы	Нематериальные активы, документы, отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс, рекламная информация, данные о продажах, ценники, ассортимент договора купли-продажи
Трудовые ресурсы	Финансовый директор, исполнительный директор, бухгалтер, менеджер, сборщик, аналитик, экономик, дизайнер, водитель
Технические ресурсы	Оборудование (технологическое, складское, торговое, компьютерное)
Правовые ресурсы	Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ, Гражданский кодекс Российской Федерации, Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей», ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения, устав организация, лицензия, патенты, свидетельство о регистрации
Структура	Линейная: руководителю организация непосредственно подчиняются: финансовый директор, исполнительный директор
Технологии операций	Предложение товара, консультирование, продажа, оплата покупки, послепродажное обслуживание

Особенность линейной организационной структуры управления организацией: все функции управления сосредоточены у руководителя организации, прямое подчинение специалистов и руководителей дирекции, единоначалие, универсализм линейного руководителя.

Основные атрибуты ООО «Домашний интерьер» необходимы для построения функциональных задач управления развитием профессионализмом специалистов организации. Для выделения функционального полного состава ФЗУ подпроцесса управления развитием профессионализмом специалистов ООО «Домашний интерьер» была построена матрица «Подпроцесс организации – Функции управления», которая представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Матрица «Подпроцесс организации–Функции управления»
ООО «Домашний интерьер»

№ п/п	Наименование подпроцесса управления	Функции управления								
		Н	Пр	Пл	О	У	Кн	А	Р	Кр
5	Управление развития профессионализмом специалистов	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Примечание. нормирование – Н, планирование – Пл., организация – О, учет – У, контроль – Кн., регулирование – Р, анализ – А, прогнозирование – Пр., координация – Кр.

Модель подпроцесса управления развитием профессионализма специалистов в рамках процесса управления персоналом ЭС представлена на рис. 1.

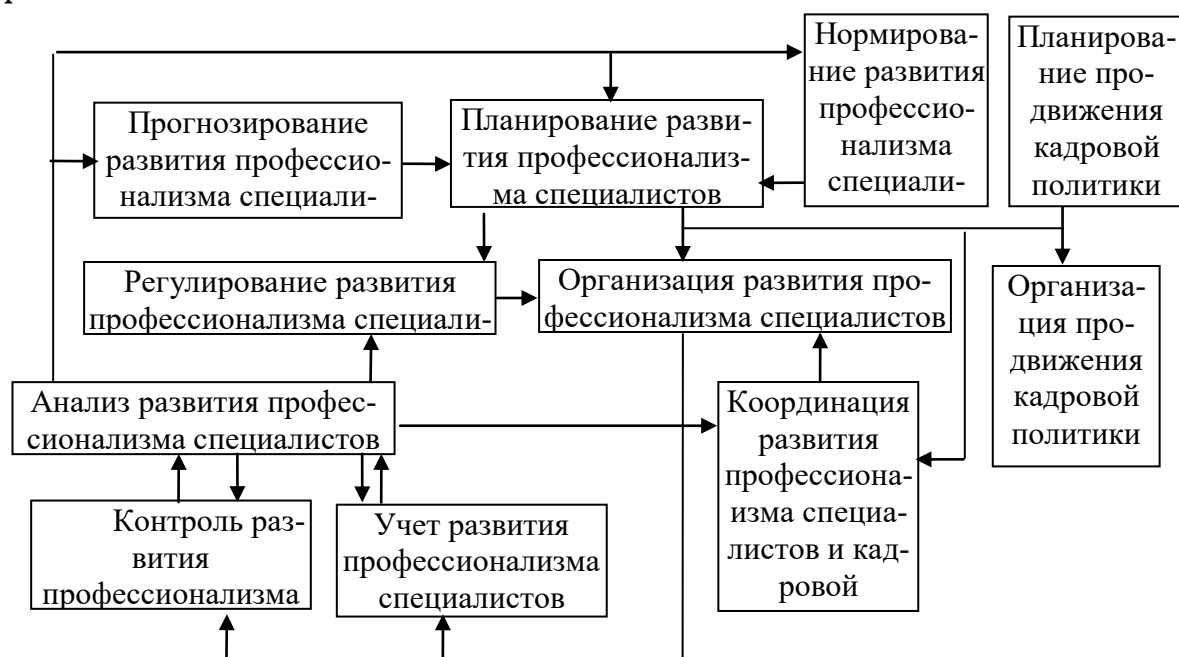


Рисунок 1. Модель подпроцесса управления развитием профессионализма специалистов ООО «Домашний интерьер»

Были определены характеристики всех ФЗУ подпроцесса управления развитием профессионализмом специалистов организации [8, 12]. Рассмотрим разработку технологии решения ФЗУ «Организация развития профессионализмом специалистов» ООО «Домашний интерьер», которая отображена в табл. 4.

Таблица 4 – Технология решения ФЗУ «Организация развития профессионализма специалистов» ООО «Домашний интерьер»

Входные документы	Процедуры решения	Выходные документы
Требования к профессионализму специалистов Личная карточка работника	Определение необходимости организации развития профессионализма специалистов Определение необходимости создания комитета по организации развития профессионализма специалистов Определение задач создания комитета по организации развития профессионализма специалистов Определение состава комитета по организации развития профессионализма специалистов	Программы подготовки для отдельных категорий работников

Диплом об образовании Свидетельства, сертификаты квалификации Протоколы аттестаций Состав комитета по организации развития профессионализма специалистов Сводка потребностей (программ, сроков и количества) подготовки специалистов	Назначение места и времени заседания комитета по организации развития профессионализма специалистов	Документ об участии обучаемых специалистов Договор о прохождении обучения специалистов Дополнительно соглашение к трудовому договору Отчёт комитета по организации развития профессионализма специалистов
	Исследование текущего состояния развития профессионализма специалистов организации	
	Определение необходимости развития профессионализма специалистов организации	
	Определение целей и задач обучения специалистов	
	Выбор формы и методики обучения специалистов	
	Определение ответственных лиц за обучение специалистов	
	Выбор стратегии развития профессионализма специалистов	
	Подготовка плана развития профессионализма специалистов	
	Утверждение плана развития профессионализма специалистов	
	Определение места, даты и времени проведения обучения специалистов	
	Уведомление сотрудников о планируемом обучении	
	Проведение инструктажа с сотрудниками	
	Закрепление за обучаемыми сотрудниками наставника	
	Проведение обучения специалистов	
	Отслеживание участия специалистов в процесс обучения	
	Оценка результатов развития профессионализма специалистов	
	Сбор обратной связи от специалистов	
	Подготовка договора о прохождении обучения специалистом	
	Подготовка соглашения к трудовому договору	
	Подготовка комитетом отчёта по организации развития профессионализма специалистов	

После разработки технологий решения ФЗУ появляется полный перечень документов, функционирующих в рамках технологий решения выбранных ФЗУ подпроцесса управления организации. Рассмотрим инструменты обеспечения технологий ФЗУ подпроцесса управления развитием профессионализмом специалистов организации. Были выбраны МПР для выполнения процедур для технологии решения ФЗУ «Организация развития профессионализма специалистов» ООО «Домашний интерьер», фрагмент каталога которых представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Каталог МПР для технологии решения ФЗУ
«Организация развития профессионализма специалистов»
ООО «Домашний интерьер» (фрагмент)

№ п\п	Наименование МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
1	Метод инструктажа	Приобретение навыков на новом рабочем месте	Развитие профессионализма специалиста на рабочем месте
2	Метод коучинга	Тренер и обучаемые взаимодействуют и налаживают связь между участниками процесса обучения	Снижение субъективности результатов развития профессионализма специалистов

Окончание табл. 5

3	Метод проектной группы	Коллективная работа над одним проектом для развития навыков управления, в решении проблем	Независимая оценки качества результатов развития профессионализма специалистов
4	Метод наставничества	Опытный сотрудник целенаправленно передает новому сотруднику на личном примере	Рост качества результатов развития профессионализма специалистов организации
5	Метод тьюторства	Вид наставничества с применением дискуссии с демонстрацией полученных знаний	Повышение качества практических аспектов развития профессионализма специалистов

Фрагмент состава МПР и ожидаемых результатов для реализации процедур ФЗУ «Организация развития профессионализма специалистов» ООО «Домашний интерьер» приведен в табл. 6.

Таблица 6 – Применение МПР для технологии решения ФЗУ
«Организация развития профессионализма специалистов»
ООО «Домашний интерьер» (фрагмент)

Наименование процедуры технологии ФЗУ	МПР	Ожидаемые результаты
16. Проведение инструктажа с сотрудниками	Метод коучинга Метод инструктажа	Обеспечение устойчивой взаимосвязи специалистов друг с другом Непосредственное развитие профессионализма специалиста на рабочем месте
17. Закрепление за обучаемыми сотрудниками наставника	Метод наставничества Метод инструктажа	Рост качества результатов развития профессионализма специалистов организации Непосредственное развитие профессионализма специалиста на рабочем месте
18. Проведение обучения специалистов	Метод коучинга Метод наставничества	Обеспечение устойчивой взаимосвязи специалистов друг с другом Рост качества результатов развития профессионализма специалистов организации
19. Отслеживание участия специалистов в процесс обучения	Метод проектной группы Метод тьюторства	Обеспечение независимой оценки качества результатов развития профессионализма специалистов организации Обеспечение повышения качества практических аспектов развития профессионализма специалистов
20. Оценка результатов развития профессионализма специалистов	Метод проектной группы	Обеспечение независимой оценки качества результатов развития профессионализма специалистов

Таким образом, выбор МПР зависит от многих факторов: характеристик слушателей, возможностей организации (в т.ч. и финансовых), от квалификации преподавателей, программ подготовки переподготовки специа-

листов, а также содержания и структуры атрибутов и технологий реализации выбранного заданного процесса управления [6, 7].

Процесс развития профессионализма специалистов в современных условиях целенаправленно реализуется посредством интенсивных технологий обучения, которые инициируют активную учебно-познавательную деятельность специалиста, мотивацию, организационную культуру, развитие профессиональной идентичности, формируют и продвигают личностные качества, позволяют построить индивидуальную траекторию поддержки развития профессиональных компетенций специалистов в экономической и социальной среде.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Александров В.А., Тромпет Г.М, Александрова Н.А. Актуальные проблемы развития технологий обучения в современных условиях // Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии образования. – Пенза, 2021. – С.17-18.
3. Виды обучения персонала // Директор по персоналу // <http://www.hr-director.ru/article/66198-qqq-16-m7-27-07-2016-vidy-obucheniya-personala.html>
4. Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – №1. – С. 157-165.
5. Герасимов Б.Н. Моделирование взаимодействия процессов организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2016. – №4. – С. 121-128.
6. Герасимов Б.Н. Повышение эффективности управленческой деятельности на основе оптимизации взаимодействия её элементов // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. №. 3. – С. 240-247.
7. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов. – Самара: СНЦ РАН, 2006. – 195 с.
8. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №4. – С. 4-17.
9. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. – 2024. – №2(41). – С. 45-51.
10. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 2. – С. 4-17.
11. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 104–121.
12. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 12-37.
13. Зарубина Е.В. Предмет, методология, понятийный аппарат науки «Управление человеческими ресурсами» // Аграрное образование и наука. – 2021. – №4. – С. 32-38.

14. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 95-118.

15. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С.99-122.

16. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-Центр, 2022. – 400 с.

17. Нивчик А.А., Старцева Н.Н. Аудит системы мотивации персонала к развития профессиональному развитию // Современное состояние и перспективы развития научной мысли. – Пенза, 2021. – С. 251-254.

DESIGNING A DEVELOPMENT MANAGEMENT SUBPROCESS THE PROFESSIONALISM OF THE ORGANIZATION'S SPECIALISTS

T.P. Karpova

Samara University of Public Administration «International Market Institute»

Samara, Russia

The research and reform of the composition and content of the attributes of the professional development management subprocess is focused on improving the efficiency of economic systems of the "organization" type. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activity of this management subprocess based on a study of the state of its structural elements. The identification of problems and the identification of proposals for their elimination made it possible to restructure this subprocess of management in order to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, subprocess of management, development of professionalism, specialists, problems, suggestions, methods of solution.

УДК 657.05:004.9

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ

Е.С. Каримова, Я.С. Паллина¹

Казанский государственный энергетический университет,

г. Казань, Россия

В статье исследуется влияние цифровой трансформации на методологию и инструментарий стратегического управленческого учета. Анализируется переход от традиционных учетно-аналитических моделей к интеллектуальным системам, базирующимся на технологиях больших данных, искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Рассматриваются новые подходы к формирова-

¹ Научный руководитель, к.э.н., доцент Дыганова Р.Р.

нию управленческой отчетности, ориентированной на стратегические цели организации в условиях высокой волатильности внешней среды.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегический управленческий учет, большие данные (Big Data), искусственный интеллект, предиктивная аналитика, бизнес-аналитика (BI), цифровая отчетность, автоматизация учета, интеллектуальные системы управления.

В условиях стремительной цифровизации экономических процессов и усложнения бизнес-среды традиционные системы управленческого учета сталкиваются с вызовами, требующими кардинального пересмотра методологических подходов и инструментальных решений. Цифровая трансформация, охватывающая все аспекты хозяйственной деятельности организаций, оказывает непосредственное влияние на формирование информационной базы для принятия стратегических управленческих решений. Стратегический управленческий учет, выступающий ключевым элементом системы управления организацией, претерпевает существенные изменения, связанные с внедрением новых цифровых технологий и аналитических инструментов [1].

Традиционная парадигма управленческого учета исторически базировалась на ретроспективных данных, формировании периодической отчетности и использовании стандартизированных методов калькулирования и бюджетирования. Однако в условиях цифровой трансформации данной парадигмы становится недостаточно. Современные требования к системе управленческого учета включают необходимость работы с неструктурированными данными, обеспечения непрерывного мониторинга ключевых показателей в режиме реального времени, формирования прогнозной аналитики и сценарного моделирования [2].

Ключевым драйвером трансформации выступают технологии обработки больших данных (Big Data), позволяющие аккумулировать и анализировать значительные массивы информации как внутреннего, так и внешнего происхождения. В отличие от традиционных систем, оперирующих ограниченным набором финансовых показателей, современные инструменты позволяют интегрировать в контур управленческого учета данные о поведении потребителей, рыночных трендах, логистических потоках и даже анализ социальных медиа. Это значительно расширяет аналитические возможности и позволяет формировать более обоснованные стратегические решения [3].

Существенную роль в цифровой трансформации управленческого учета играют технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. Применение алгоритмов ИИ позволяет автоматизировать рутинные учетные операции, выявлять скрытые закономерности в данных, генерировать прогнозные модели и оптимизировать процессы бюджетирования. Особый интерес представляют системы предиктивной аналитики, способные на основе исторических данных и текущих трендов формировать вероятностные сценарии развития событий, что существенно повыша-

ет качество стратегического планирования. Кроме того, внедрение интеллектуальных систем способствует повышению точности прогнозов и снижению влияния субъективного фактора при принятии управленческих решений [4].

Не менее значимым направлением цифровой трансформации выступает внедрение инструментов бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI), обеспечивающих визуализацию управленческой информации и формирование интерактивных дашбордов. Интерактивные системы отчетности существенно повышают прозрачность бизнес-процессов и способствуют формированию культуры управления, основанной на данных (data-driven management). При этом важнейшим требованием к таким системам выступает их интеграция с корпоративными информационными системами и обеспечение единого информационного пространства [5].

Внедрение цифровых инструментов в практику стратегического управленческого учета сопряжено с рядом организационных и технологических вызовов. К числу основных барьеров относится несоответствие существующих учетных систем требованиям обработки больших объемов разнородных данных; дефицит квалифицированных кадров, обладающих компетенциями в области цифровых технологий и аналитики; а также сопротивление персонала изменениям и недостаточная цифровая культура организации.

Особого внимания требуют вопросы обеспечения кибербезопасности и защиты конфиденциальной информации в условиях цифровизации учетных процессов. Преодоление данных барьеров предполагает реализацию комплексной программы цифровой трансформации, включающей не только техническую модернизацию, но и организационные изменения, повышение квалификации персонала и адаптацию корпоративной культуры [1].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация стратегического управленческого учета представляет собой объективный и необратимый процесс, определяющий конкурентоспособность организаций в современной экономике. Новые инструменты и подходы, основанные на технологиях больших данных, искусственного интеллекта и бизнес-аналитики, создают условия для формирования качественно новой учетно-аналитической системы, ориентированной на стратегические цели и обеспечивающей принятие обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности.

Список использованных источников

1. Аргунова Е.С. Роль экономического анализа в управлении предприятием. В сборнике: Образование, наука, производство. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. – 2015. – С. 3267-3271.
2. Гишкаева Л.Л., Даудова М.И. Инновационное развитие отраслей экономики России и ее составляющее // Финансовая экономика. – 2019. – № 8. – С. 138-140.
3. Мартынов Л.М. Основы менеджмента: учебник. Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 1-1. – С. 114-115.

4. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152. – EDN: GHI789.

5. Миннигулов Р.Д. Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития // В сборнике: Цифровая экономика глазами студентов. Материалы Международной научной конференции. – Казань, 2023. – С. 638-640.

DIGITAL TRANSFORMATION IN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: NEW TOOLS AND APPROACHES

E.S. Karyмова, Ya.S. Pallina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the impact of digital transformation on the methodology and tools of strategic management accounting. It analyzes the transition from traditional accounting and analytical models to intelligent systems based on big data, artificial intelligence, and predictive analytics. New approaches to the development of management reporting focused on an organization's strategic goals in a highly volatile external environment are considered.

Keywords: digital transformation, strategic management accounting, big data, artificial intelligence, predictive analytics, business intelligence (BI), digital reporting, accounting automation, intelligent management systems.

УДК 339.543

ВКЛАД ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ В ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А.А. Кирюшина, Е.С. Лосяцкая²

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

Статья анализирует многогранный вклад Федеральной таможенной службы (ФТС) России в формирование доходной части федерального бюджета. Рассматриваются основные источники доходов, такие как импортные и экспортные пошлины, НДС и акцизы, взимаемые при трансграничном перемещении товаров. Особое внимание уделяется роли цифровой трансформации ФТС в повышении эффективности сбора платежей и оптимизации процедур. Также освещаются функции таможни по обеспечению экономической безопасности и регулированию внешнеэкономических потоков в контексте интеграции в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

¹ Academic Supervisor, Ph.D. (Econ.), Associate Professor R.R. Dyganova.

² Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

Ключевые слова: Таможенная служба, бюджет Российской Федерации, таможенные пошлины, налоги, экономическая безопасность, цифровая трансформация, ЕАЭС, регулирование торговли.

В сложной и многоуровневой системе формирования государственного бюджета Федеральная таможенная служба (ФТС) России играет роль одного из ключевых «фильтров» экономических потоков, обеспечивая существенные поступления в казну страны. Значение деятельности ФТС выходит далеко за рамки простого администрирования границы: она является мощным инструментом государственной экономической политики, регулятором внешней торговли и гарантом экономической безопасности. В условиях динамично меняющейся геополитической и экономической обстановки, а также активной цифровизации, роль таможенной службы в наполнении бюджета и обеспечении его стабильности приобретает особое значение.

Основной вклад ФТС в федеральный бюджет формируется посредством взимания таможенных платежей. К наиболее значимым из них относятся импортные таможенные пошлины, являющиеся платежами за большинство товаров, пересекающих границу Российской Федерации в рамках импорта. Ставки этих пошлин варьируются в зависимости от товарной номенклатуры, страны происхождения товара, а также наличия торговых соглашений. Помимо фискальной функции, импортные пошлины служат инструментом защиты отечественных производителей от демпинга и недобросовестной конкуренции, а также для стимулирования импорта определенных видов сырья и комплектующих [5, с. 101].

Важнейшим источником доходов бюджета от импорта является налог на добавленную стоимость (НДС), взимаемый по ставкам, установленным законодательством РФ, на стоимость ввозимых товаров, включая импортные пошлины. Также при ввозе товаров начисляются акцизы на подакцизные товары, такие как алкогольная продукция, табачные изделия, автомобили и нефтепродукты, которые играют роль не только в пополнении бюджета, но и в регулировании потребления. В последние десятилетия роль экспортных таможенных пошлин в России была ограничена по отношению к сырьевым товарам, где они служили инструментом стабилизации доходов бюджета и частичного контроля за ценообразованием [2, с. 64].

В условиях меняющейся экономической конъюнктуры возможности применения экспортных пошлин могут трансформироваться. Нельзя забывать и о таможенных сборах – плате за совершение таможенных операций, услуг таможенного сопровождения, хранения товаров и другие административные услуги, оказываемые таможенными органами, которые, хотя и в меньшем объеме, также вносят свой вклад в бюджет.

Перед лицом сокращения поступлений в 2025 году государство сделало ставку не на административное давление, а на технологическое перевооружение. Как заявил глава Минфина Антон Силуанов на коллегии ФТС в марте 2026 года, расширение возможностей сбора платежей рассматри-

вается как значительный резерв пополнения бюджета и способ «обеления» экономики.

Среди ключевых технологических инициатив 2026 года выделяется создание Единой автоматизированной информационной системы второго поколения (ЕАИС ТО 2.0). Этот проект призван исключить человеческий фактор и повысить прозрачность процедур за счет сквозного цифрового следа всех участников внешнеэкономической деятельности [6, с.89].

Кроме того, с июня 2026 года начнет работу пилотная версия Национальной системы подтверждения ожидания товаров «СПОТ». Данный инструмент позволит отслеживать поставки из стран ЕАЭС в реальном времени, отсекая схемы «серого» импорта, когда товар ввозится без документов. Для справки: в 2025 году с помощью тестовых режимов было выявлено уже более 9 тыс. транспортных средств с нарушениями.

Наконец, ФТС переходит к анализу всей цепочки движения товара через технологии «цифровых двойников» и машинного обучения при оценке рисков. Это позволяет выбирать объекты для пост-контроля не хаотично, а точно, по данным. Все эти меры направлены на достижение стратегической цели, поставленной Президентом: сокращение времени досмотра грузового транспорта до 10 минут и рост перевозок по международным коридорам в 2,5 раза к 2030 году.

Совет Федерации, подводя итоги «правительственного часа» с участием главы ФТС, указал на необходимость оптимизации льгот по уплате таможенных платежей. Парламентарии предлагают провести анализ эффективности существующих преференций, аргументируя это тем, что многие из них были введены в иную экономическую эпоху и сегодня могут не соответствовать задачам наполнения бюджета [4, с.651].

Российская Федерация является активным участником Евразийского экономического союза (ЕАЭС), что накладывает определенные особенности на таможенное администрирование. В рамках Союза действует единое таможенное законодательство, и формирование бюджета происходит с учетом специфики ЕАЭС. Большинство импортных пошлин унифицированы для всех государств-членов, что создает равные условия ведения бизнеса. Важным моментом является то, что часть ввозных таможенных пошлин, уплаченных в любой из стран ЕАЭС, распределяется между государствами-членами пропорционально доле ВВП. Это означает, что поступления от импортных пошлин в российский бюджет зависят не только от объемов импорта в Россию, но и от общего товарооборота в Союзе [3, с. 36].

Помимо фискальной функции, ФТС играет критически важную роль в обеспечении экономической безопасности РФ. Она осуществляет контроль за внешнеторговыми потоками, предотвращая ввоз контрабандных, контрафактных, опасных товаров, наркотиков и оружия. Через применение мер таможенно-тарифного и нетарифного регулирования таможенная служба защищает отечественный рынок. Таможенные органы активно борются с трансграничной преступностью, сотрудничая с правоохранитель-

ными органами для противодействия отмыванию денег, уклонению от уплаты налогов и другим экономическим преступлениям. При этом ФТС также содействует легальной торговле, создавая предсказуемые и прозрачные условия для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности [1, с. 214].

Таким образом, Федеральная таможенная служба России является неотъемлемой частью государственного аппарата, чья деятельность оказывает прямое и многоплановое влияние на формирование федерального бюджета. Благодаря введению и совершенствованию инструментов цифровой трансформации, а также активному участию в интеграционных процессах ЕАЭС, ФТС стремится повысить эффективность сбора платежей, оптимизировать внешнеторговые процедуры и укрепить экономическую безопасность страны. Вклад таможни в бюджет – это не просто поступление денежных средств, а основа для реализации государственных социальных, экономических и оборонных программ, обеспечивающая суверенитет и развитие Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Александров А.А. Таможенно-тарифное регулирование внешнеэкономической деятельности. – М.: Проспект, 2022. – 304 с.
2. Буховец Н.В., Дзирун И.А., Петрушина О.М. Анализ результатов фискальной функции ФТС РФ в условиях санкций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 109. – С. 62-65.
3. Коровяковский Д.Г., Храмов С.А. Перспективы развития и совершенствования института таможенных сборов в ЕАЭС // Юридическая наука. – 2022. – №4. – С. 34-37.
4. Мороз И.А. К вопросу о применении хозяйственных договоров в торговле СССР в 1950-60е гг. В сборнике: Экономика. Наука. Инноватика. Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции. – Донецк, 2025. – С. 648-653.
5. Мороз И.А. Преемственность прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60е годы XX в. и современной России. В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. – Пермь, 2020. – С.97 – 103.
6. Фролов В.Д. Анализ поступлений таможенных платежей в федеральный бюджет России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №3-3 (78). – С. 88-91.

CONTRIBUTION OF THE CUSTOMS SERVICE TO THE FORMATION OF THE RUSSIAN FEDERAL BUDGET

A.A. Kiryushina, E.S. Lositskaya

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article examines the main positive and negative consequences of the economic reform carried out in the USSR in 1965. It analyzes the reasons for the reform, the key changes in the economic system, the achievements in increasing labor productivity and

planning, as well as the difficulties and limitations that arose. The article concludes that the reform was an important milestone in the history of the Soviet economy, reflecting attempts to modernize and improve efficiency, but it also faced systemic obstacles that limited its long-term success.

Keywords: *Customs Service, Russian Federation budget, customs duties, taxes, economic security, digital transformation, EAEU, and trade regulation.*

УДК 005.334:005.8

ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Д.А. Ключева, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье обосновывается актуальность формализации контрольных процедур в проектной деятельности организации. Раскрывается взаимосвязь между уровнем формализации контроля и успешностью реализации проектов. Характеризуются три основных вида контроля: превентивный, текущий и заключительный. Рассматривается роль ключевых показателей эффективности (KPI), матрицы ответственности и цикла PDCA в повышении качества контроля. Приводятся выводы о необходимости системного подхода к формализации контрольных процедур для достижения эффективности проектной деятельности.

Ключевые слова: *проектная деятельность, контрольные процедуры, формализация контроля, превентивный контроль, текущий контроль, ключевые показатели эффективности, управление проектами, эффективность организации.*

Проектная деятельность как форма организации работ приобретает всё большее значение в условиях рыночной нестабильности и ужесточения конкурентной среды. Предприятия различных масштабов переходят от операционного управления к проектному, что позволяет быстрее адаптироваться к изменениям и реализовывать уникальные задачи. Однако проектная деятельность сопряжена с высокими рисками, связанными с неопределённостью сроков, бюджета и качества. Ключевым инструментом минимизации этих рисков выступает контроль. Контроль в проектной деятельности представляет собой систему наблюдения, измерения и оценки соответствия фактических параметров проекта плановым. В отличие от операционного контроля, проектный контроль имеет временной характер и применяется к уникальным командам. Цель настоящего исследования – обосновать необходимость формализации контрольных процедур и предложить направления их внедрения для повышения эффективности проектной деятельности организации [1].

Для глубокого понимания роли формализации контроля необходимо обратиться к теории управления проектами. В международных стандартах, таких как ГОСТ Р ИСО 21500, выделяются процессы мониторинга и контроля, которые охватывают все этапы жизненного цикла проекта. Контрольные процедуры делятся на три основных вида. Превентивный (предварительный) контроль осуществляется до начала работ и направлен на проверку готовности ресурсов, квалификации персонала и полноты плановой документации. Текущий (операционный) контроль проводится в ходе реализации проекта и предполагает регулярное отслеживание промежуточных результатов, соблюдения сроков и бюджета. Заключительный (итоговый) контроль осуществляется по завершении этапа или всего проекта и включает оценку конечных результатов и анализ отклонений. Формализация контрольных процедур означает их перевод из неформальной, ситуативной практики в регламентированную, документированную систему с чёткими правилами, ответственными лицами и измеримыми критериями [2].

Неформальный контроль, основанный на личном опыте руководителя и устных договорённостях, имеет существенные ограничения. К ним относятся субъективность оценок, отсутствие доказательной базы, высокая вероятность пропуска отклонений, зависимость от человеческой памяти и невозможность масштабирования. Формализация позволяет преодолеть эти ограничения. Она обеспечивает единообразие контрольных действий, их повторяемость и воспроизводимость. Документированные контрольные процедуры создают возможность для аудита и анализа эффективности. Кроме того, формализация снижает нагрузку на руководителя, так как многие контрольные действия могут быть автоматизированы или делегированы. В малых предприятиях, где ресурсы ограничены, формализация становится критическим фактором выживания при увеличении числа и сложности проектов [3].

Основными элементами формализованной системы контроля в проектной деятельности являются следующие. Первый элемент – план управления проектом, включающий график контрольных точек с указанием дат и перечня промежуточных результатов. Второй элемент – регламенты отчётности, определяющие периодичность, форматы и адресатов предоставления отчётов о ходе выполнения работ. Третий элемент – чек-листы и критерии приёмки, позволяющие проводить проверку результатов по единым стандартам. Четвёртый элемент – система ключевых показателей эффективности (KPI), привязанная к целям проекта и команды. Пятый элемент – матрица ответственности (RACI), закрепляющая роли и зоны контроля за каждым участником. Шестой элемент – реестр рисков с планом реагирования и отслеживанием статуса. Седьмой элемент – система документирования отклонений и корректирующих действий, включающая акты, протоколы и реестр уроков.

Ключевые показатели эффективности (KPI) играют особую роль в формализации контроля. KPI переводят качественные цели проекта в измеримые количественные метрики. Для проектной деятельности типичными KPI яв-

ляются соблюдение сроков (доля контрольных точек, выполненных вовремя, целевое значение не менее 95%), качество выполнения (доля работ, принятых без замечаний, целевое значение не менее 90%), соблюдение бюджета (отклонение фактических затрат от плановых не более 10%) и удовлетворённость заказчика (оценка по утверждённой шкале). Важно, что КРІ должны быть доведены до всех участников проекта на этапе планирования и регулярно отслеживаться. Связь КРІ с системой материального стимулирования повышает мотивацию персонала к достижению целевых значений [4].

Матрица ответственности RACI является инструментом формализации распределения контрольных полномочий. Для каждой проектной задачи матрица определяет четыре роли. Responsible (исполнитель) – лицо, непосредственно выполняющее работу. Accountable (ответственный) – лицо, принимающее решение и несущее окончательную ответственность. Consulted (консультируемый) – специалист, с которым обязательно консультируются. Informed (информируемый) – лицо, которое ставят в известность о результатах. Применение матрицы RACI исключает неопределённость в вопросах контроля, так как чётко указывает, кто должен отчитываться, перед кем и по каким вопросам. Особенно актуальна матрица в проектах с участием внешних подрядчиков и субподрядчиков, где административные рычаги отсутствуют.

Цикл Деминга-Шухарта PDCA (Plan – Do – Check – Act) представляет собой универсальную модель непрерывного улучшения, которая может быть применена к контрольным процедурам. На этапе планирования (Plan) разрабатываются контрольные регламенты, определяются метрики и пороговые значения. На этапе выполнения (Do) осуществляется работа в соответствии с планом. На этапе проверки (Check) собираются фактические данные, сравниваются с плановыми, выявляются отклонения. На этапе корректирующих действий (Act) принимаются меры по устранению причин отклонений и корректируется план. Прохождение циклов PDCA позволяет непрерывно совершенствовать систему контроля, адаптируя её к изменяющимся условиям проектов.

Практическая реализация формализации контрольных процедур сталкивается с рядом трудностей. К ним относятся сопротивление персонала, увеличение документооборота, затраты времени на разработку регламентов. Однако опыт показывает, что эти издержки многократно окупаются за счёт снижения количества срывов, штрафов и перерасхода бюджета. Для малых предприятий рекомендуется начинать с минимально необходимого набора формализованных элементов: график контрольных точек, чек-лист приёмки, три КРІ и простая таблица статусов. По мере накопления опыта систему можно расширять.

Проведённое исследование показало, что формализация контрольных процедур является необходимым условием повышения эффективности проектной деятельности. Эффективная система контроля должна сочетать три вида процедур: превентивный (проверка готовности), текущий (регулярный мониторинг) и заключительный (приёмка результатов).

Список использованных источников

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2020. – 960 с.
2. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 552 с.
3. Керцнер Г. Стратегическое управление в проектно-ориентированных компаниях. – М.: Лаборатория знаний, 2021. – 384 с.
4. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
5. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
6. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2023. – С. 40-42.

FORMALIZATION OF CONTROL PROCEDURES AS A FACTOR FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PROJECT ACTIVITIES

D.A. Klyuzheva, E.Sh. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article substantiates the relevance of formalizing control procedures in the project activities of an organization. It reveals the relationship between the level of formalization of control and the success of project implementation. Three main types of control are characterized: preventive, current and final. The role of key performance indicators (KPIs), the responsibility matrix and the PDCA cycle in improving the quality of control is considered. The article concludes that a systematic approach to the formalization of control procedures is necessary to achieve the effectiveness of project activities.

Keywords: *project activity, control procedures, formalization of control, preventive control, current control, key performance indicators, project management, organizational efficiency.*

УДК 615.32

К ВОПРОСУ МАРКЕТИНГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА РЫНКЕ ОФТАЛЬМОЛОГИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

Д.С. Князева, Е.В. Ергалиева

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.,
г.Саратов, Россия*

В статье рассматриваются особенности формирования и реализации маркетинговой стратегии продвижения офтальмологической продукции для профи-

лактики глазных заболеваний на фармацевтический рынок.. Анализируются ключевые каналы продвижения, включая маркетинговую деятельность через аптечные сети и инструменты прямого маркетинга. Делается вывод о необходимости комплексного подхода к продвижению безрецептурных офтальмологических препаратов в условиях высокой конкуренции.

Ключевые слова: *фармацевтический маркетинг, глазные капли, аптечные сети, потребительский рынок, конкурентные преимущества.*

Рынок офтальмологических средств отпускаемых без рецепта характеризуется высокой степенью товарной насыщенности и сильной конкуренцией. Капли для глаз можно отнести к социально значимой категории фармацевтических товаров, спрос на которые формируется не только под влиянием медицинских факторов, но и под поведенческими в том числе. При условии ограниченной дифференциации по терапевтическому эффекту особое значение придается маркетинговому обеспечению связанному с продвижением товаров, направленное на формирование устойчивых конкурентных преимуществ и повышения лояльности потребителей [4].

Ключевым каналом сбыта офтальмологических препаратов выступают аптечные сети, что делает их стратегически важными в системе маркетинговой деятельности предприятий [7]. Именно на территории аптек происходит непосредственный контакт продукта и потребителя, а решение о покупке зачастую принимается спонтанно.

Маркетинговая стратегия продвижения через аптечные сети включает в себя несколько ключевых инструментов. Одним из важнейших инструментов можно назвать оптимизацию выкладки продукции. Размещение товара на уровне зрительского восприятия, использование брендированных дисплеев, монетниц или прочей продукции, навигационных элементов способствует повышению узнаваемости бренда и увеличению вероятности импульсивной покупки [8]. Эффективная мерчандайзинговая политика позволяет выделить продукт среди аналогов и усилить его конкурентные позиции в точке продаж.

Дополнительным инструментом стимулирования спроса являются промоакции в аптечных сетях. К ним относятся временные ценовые скидки, специальные предложения, формат «1=2» и так далее. Данные коммерческие мероприятия направлены на стимулирование первой покупки, увеличение оборачиваемости товарных запасов и расширение потребительской аудитории [6]. При этом важно учитывать баланс между ценовыми стимулами и сохранением воспринимаемой ценности продукта.

Ещё одним эффективным инструментом продвижения глазных капель в аптечных сетях являются работники – фармацевты и провизоры. В условиях информационной перенасыщенности потребители часто ориентируются на рекомендации специалистов при выборе безрецептурных лекарственных препаратов, что делает его непосредственным участником процесса формирования спроса [5].

В рамках реализации маркетинговой стратегии целесообразным является использование программ обучения фармацевтических работников с дальнейшей целью информирования потребителей о свойствах приобретаемых лекарственных средств. Зачастую подключается и вознаграждение фармацевта за выполнения плана продаж [9].

В результате возрастает вероятность рекомендаций конкретных глазных капель конечному потребителю, что положительно сказывается на объёмах продаж.

Вторым перспективным каналом маркетинга является продвижение среди конечного потребителя и в профессиональном сообществе. Его основной задачей является формирование узнаваемости продукта, доверия к нему и устойчивого положительного имиджа [1].

Одним из ключевых инструментов прямого маркетинга является реклама в средствах массовой информации. Использование телевизионных и радиоканалов, а также интеграция продукции в медийные проекты с участием публичных персон позволяет обеспечить широкий охват заинтересованной целевой аудитории. Массовая реклама способствует формированию эмоционального восприятия продукта и закреплению его в сознании потребителей как надёжного и эффективного средства [2].

Особую роль в разработке маркетинговой стратегии играет соблюдение требования законодательства в области фармацевтики и этических норм, что обусловлено спецификой медицинской продукции и высокой социальной ответственностью производителей.

Отдельным направлением маркетингового обеспечения связанного с продвижением глазных капель является профессиональный маркетинг, ориентированный на врачей-офтальмологов и специалистов фармацевтической отрасли. Участие в медицинских конференциях, фармацевтических выставках и научно-практических мероприятиях, публикация в научно-практических журналах позволяет формировать экспертный имидж продукции, повышать уровень осведомлённости со стороны квалифицированных врачей.

Рекомендации врачей-офтальмологов, даже при отсутствии прямого назначения конкретного препарата, опосредованно влияют на потребительский выбор. Пациенты склонны отдавать предпочтение препаратам, о которых они получили информацию от медицинских специалистов, что усиливает позиции данной медицинской продукции на рынке.

Анализ конкурентной среды фармацевтического рынка в сегменте глазных капель, проведённый с использованием модели пяти сил М. Портера показывает, что он характеризуется высокой интенсивностью конкуренции и значительным влиянием покупателей. Высокие барьеры входа, но при этом широкий ассортимент аналогичной продукции усиливает давление на производителей и требует применение комплексных маркетинговых решений.

В подобных условиях разумным является сочетание всех каналов продвижения – как через аптечные сети, так и через прямой маркетинг. Та-

кой подход позволяет одновременно стимулировать краткосрочные продажи и формировать долгосрочные конкурентные преимущества [3].

Маркетинговое обеспечение связанное с стимулированием сбыта глазных капель на потребительский рынок представляет собой многоуровневую систему, включающую взаимодействие с аптечными сетями, фармацевтическими специалистами, конечными потребителями и профессиональным медицинским сообществом. В условиях высокой конкурентной нагрузки эффективность маркетингового обеспечения определяется согласованностью используемых маркетинговых инструментов с реальными конкурентными преимуществами продукции.

Комплексный подход к продвижению позволяет не только повышать объёмы продаж в краткосрочной перспективе, но и формировать устойчивую рыночную позицию, обеспечивающую долгосрочную конкурентоспособность офтальмологических препаратов на фармацевтическом рынке.

Список использованных источников

1. Акимова, О. Е. К вопросу о мотивации предпринимательской деятельности в России / О. Е. Акимова, И. М. Кублин // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2013. – № 3(31). – С. 52-60. – EDN QIVNVP.
2. Заграничный, А. И. Особенности формирования имиджа города / А. И. Заграничный, И. М. Кублин, С. А. Санинский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 3(67). – С. 52-57. – EDN ZEFZZF.
3. Кром, И. Л. Перспективы исследования качества жизни в практике медико-социальной экспертизы / И. Л. Кром // Паллиативная медицина и реабилитация. – 2006. – № 3. – С. 35-38. – EDN MJBQXX.
4. Кублин, И. М. Инструменты управления лояльностью пользователей в социальном медиа-маркетинге, их разновидности и функции / И. М. Кублин, В. И. Тинякова // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2013. – № 5(33). – С. 56-62. – EDN RKXHZH.
5. Кублин, И. М. Маркетинг лояльности – инновационная концепция современного маркетинга / И. М. Кублин, И. В. Аракелова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 3(3). – С. 42-47. – EDN TIGCTF.
6. Новикова М. И. Особенности маркетинга в современном фармакологическом бизнесе // Клиническая медицина и фармакология. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 18-22. – DOI: 10.12737/2409-3750-2023-9-2-18-22.
7. Серебрякова, Е. Конкуренция на фармацевтическом рынке: аналитический обзор за 2003-2004 годы / Е. Серебрякова // Ремедиум. – 2006. – № 2. – С. 23-28. – EDN IJWPVT.
8. Толстяков, Р. Р. Актуальные проблемы маркетингового обеспечения на современном этапе развития рыночных отношений / Р. Р. Толстяков, И. М. Кублин, С. А. Санинский // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10, № 6. – С. 89-97. – EDN UMCJSN.
9. Шайхисламова А. Р., Гасратова Н. А. Тенденции российского рынка фармацевтических препаратов в современных условиях // Международный научно-исследовательский журнал. – № 6 (132), 2023. – DOI:10.23670/IRJ.2023.132.36.

TO THE QUESTION OF MARKETING SUPPORT IN THE MARKET OF OPHTHALMOLOGICAL PRODUCTS

Д.С. Knyazeva, E.V. Ergalieva

*Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia*

The article discusses the features of the formation and implementation of a marketing strategy for promoting ophthalmic products for the prevention of eye diseases on the pharmaceutical market. The key promotion channels are analyzed, including marketing activities through pharmacy chains and direct marketing tools. The article concludes that a comprehensive approach is necessary for promoting over-the-counter ophthalmic products in a highly competitive environment.

Keywords: *pharmaceutical marketing, eye drops, pharmacy chains, direct marketing, consumer market, competitive environment, competitive advantages.*

УДК 339

МАРКЕТИНГОВЫЕ АНОМАЛИИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Е.М. Комкова, И.М. Кублин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

В статье исследуется феномен маркетинговых аномалий в системе реализации продукции. Приведена классификация ключевых типов сбытовых аномалий, анализируются причины их возникновения и предлагаются стратегические подходы к управлению данными девиациями для минимизации рисков и извлечения коммерческой выгоды.

Ключевые слова: *маркетинговые аномалии, система реализации, каналы дистрибуции, потребительское поведение, парадоксы спроса, динамическое ценообразование, омниканальность.*

Современная система реализации продукции функционирует в условиях высокой неопределенности, избытка информации и жесткой конкуренции. Традиционные экономические модели исходят из предпосылки рациональности действий участников рынка и линейности спроса [1]. Кроме того, в условиях цифровизации, омниканальности и влияния поведенческих факторов возникают системные отклонения (аномалии), нарушающие классические рыночные законы. Известные модели микроэкономического анализа (например, классический закон спроса и предложения) все чаще сталкиваются с явлениями, которые не поддаются стандартному логическому объяснению [2]. Такие явления принято называть маркетинговыми аномалиями – устойчивыми отклонениями от ожидаемого рыночного поведения, вызванными психологическими, структурными или технологическими факторами [3].

Изучение этих аномалий критически важно для менеджмента предприятий: игнорирование девиаций ведет к возможным ошибкам в прогнозировании объема продаж, затовариванию складов или упущенной выгоде. Под маркетинговой аномалией в системе реализации понимается ситуация, при которой реакция рынка (покупателей, посредников, конкурентов) на маркетинговое воздействие (изменение цены, стимуляцию сбыта, смену каналов продвижения) противоположна прогнозируемой или непропорционально сильна [4]. Все многообразие сбытовых аномалий можно разделить на три ключевых блока, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация маркетинговых аномалий в сбытовой деятельности

Категория аномалии	Сущность феномена	Проявление в системе реализации
Ценовые и поведенческие	Нарушение прямой зависимости между ценой и объемом спроса под влиянием психологических факторов.	Эффект Веблена, парадокс Гиффена, эффект «сноба», панический/спекулятивный спрос.
Структурные (канальные)	Деструктивное поведение элементов товаропроводящей цепи вопреки экономической логике.	Внутриканальный конфликт, умышленное ограничение продаж дилерами, жесткая каннибализация каналов.
Алгоритмические (цифровые)	Искажения спроса и предложения, вызванные работой ИИ, алгоритмов маркетплейсов и рекомендательных систем.	Сверхконцентрация спроса на одном товаре («эффект виральности»), ценовые войны роботов (feedback loops).

Классическая экономическая теория утверждает, что рост цены снижает спрос. Однако в системе реализации потребительских товаров длительного пользования и премиум-сегмента регулярно фиксируется обратная эластичность [5].

– *Эффект «цены как индикатора качества»*: в условиях информационной асимметрии, когда покупатель не может объективно оценить свойства сложного товара, снижение цены на 15-20% может обрушить продажи, так как потребитель считает это как сигнал о браке или ухудшении качества [6].

– *Синтетический дефицит (FOMO-эффект)*: ограничение доступности товара в канале реализации (например, плашки «остался 1 товар» на маркетплейсах) стимулирует импульсивное покупательское поведение, нивелируя действие ценовых барьеров [7].

В многоуровневых системах дистрибуции часто возникает эффект хлыста (Bullwhip effect), который можно отнести к структурным аномалиям. Небольшие колебания розничного спроса вызывают лавинообразное искажение заказов у оптовиков, дистрибьюторов и, в конечном счете, у производителя [8]. Приведем пример из практики. Незначительное падение спроса в рознице (на 5%) заставляет ритейлера перестраховаться и снизить закупки у оптовика на 15%. Оптовик, видя это, сокращает заказ предпри-

ятию-производителю на 40%. В итоге производитель останавливает производство из-за «мнимого» кризиса сбыта. Еще одна аномалия – неуправляемая каннибализация. Запуск собственного интернет-магазина производителем с целью снижения издержек часто приводит к тому, что традиционные дилеры начинают бойкотировать продукцию бренда, снижая совокупные объемы реализации.

В последние годы критическую роль стали играть аномалии, порожденные алгоритмами электронных торговых площадок (E-commerce).

– *Алгоритмические петли обратной связи.* Системы динамического ценообразования (репрайсеры), используемые разными продавцами, могут вступать в бесконечный цикл автоматического снижения цен, за несколько часов обесценивая товар на рынке до нулевой маржинальности.

– *Искусственная виральность (TikTok/Reels-эффект).* Внезапное падение товара в тренды алгоритмов соцсетей порождает взрывной, кратковременный спрос, который логистическая система реализации физически не способна обслужить. За пиком неминуемо следует глубокий спад и кризис перепроизводства.

На наш взгляд для минимизации деструктивного воздействия аномалий на систему реализации продукции является внедрение следующих управленческих инструментов:

1. **Переход от фиксированного к предиктивному ценообразованию.** Использование прогнозной аналитики на базе Big Data позволит выявлять зарождающиеся аномалии спроса (например, признаки панических закупок) до того, как они дестабилизируют складские запасы [9].

2. **Сглаживание «эффекта хлыста» через концепцию VMI (Vendor-Managed Inventory).** Управление запасами розничных точек непосредственно силами производителя позволят видеть реальную картину спроса «из первых рук» и избегать искажения информации посредниками.

3. **Дифференциация ассортиментных матриц для разных каналов реализации.** Чтобы избежать каннибализации и конфликтов в каналах сбыта, для онлайн-площадок, дилеров и собственной розницы должны создаваться уникальные SKU (товарные позиции), что исключает прямую ценовую конкуренцию между ними.

Маркетинговые аномалии в системе реализации продукции – это не просто случайные ошибки рынка, а закономерные следствия усложнения экономических систем, цифровизации каналов сбыта и иррациональной природы человеческого выбора. Современным предприятиям необходимо отказаться от жестких, линейных моделей планирования продаж в пользу адаптивных сбытовых стратегий. Понимание природы маркетинговых аномалий позволит трансформировать рыночные девиации из фактора угрозы в инструмент получения конкурентного преимущества.

Список использованных источников

1. Соколов, А.А. Коммерциализация деятельности промышленных предприятий средствами маркетинга : диссертация на соискание ученой степени кандида-

та экономических наук / А.А. Соколов. – Волгоград, 2004. – 203 с. – EDN NNBUJN.

2. Плеханов, Р.С. Особенности функционирования торговой сети в России / Р.С. Плеханов, Ю.А. Фугело, И. . Волошин // Молодежь и системная модернизация страны: Сборник научных статей 8-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых, Курск, 16–17 мая 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 313-316. – EDN FORPLJ.

3. Бурмистрова, И.К. Приоритеты формирования маркетинга партнерских отношений в России в современных условиях / И.К. Бурмистрова, И.М. Кублин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 3(57). – С. 41-43. – EDN UHIVHL.

4. Ергалиева, Е.В. Тенденции в маркетинге отечественного автомобильного рынка в период санкционного давления / Е.В. Ергалиева, И.М. Кублин, А.А. Воронов // Практический маркетинг. – 2024. – № 5(323). – С. 64-69. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-5323-64-69. – EDN LLKAYL.

5. Пантелеев, Д.Н. Модернизация комплекса маркетинга: от модели 4R к модели 5R / Д.Н. Пантелеев, А.А. Созинова, Е.В. Ганебных // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 11. – С. 4149-4160. – DOI 10.18334/ce.16.11.116660. – EDN XHNTI.

6. Ваганова, О.Е. Необходимость формирования информационной базы для целей управления эффективностью инвестиционного проекта предприятия / О.Е. Ваганова, О.С. Чушинская, Н.А. Ефремова // Решение. – 2017. – Т. 1. – С. 390-392. – EDN YMSIGS.

7. Казанкина, О.А. Платформа электронной коммерции (маркетплейс): взгляд в будущее / О.А. Казанкина, И.М. Кублин, И.А. Шумакова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия : Экономика. – 2024. – № 1(335). – С. 15-28. – DOI 10.53598/2410-3683-2024-1-335-15-28. – EDN OADAQW.

8. Махметова, А.Е. Эффективность системы менеджмента качества предприятия: факторы, условия, направления / А.Е. Махметова, М.В. Киселева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – Т. 6, № 11А. – С. 17-26. – EDN YKTYWF.

9. Необходимость организации системы внутреннего контроля / А. В. Николюкин, О.Е. Ваганова, Д.И. Милованов, Е.Е. Ваганова // Наука и общество. – 2019. – № 3(35). – С. 92-94. – EDN PNHEBV.

MARKETING ANOMALIES IN THE PRODUCT SALES SYSTEM BY

E.M. Komkova, I.M. Kublin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

The article examines the phenomenon of marketing anomalies in the product sales system. The classification of key types of sales anomalies is given, the causes of their occurrence are analyzed, and strategic approaches to managing these deviations are proposed to minimize risks and extract commercial benefits.

Keywords: *marketing anomalies, sales system, distribution channels, consumer behavior, paradoxes of demand, dynamic pricing, omnichannel.*

АНАЛИЗ ДОСТИЖИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КАМЧАТСКОГО КРАЯ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА

А.Г. Кострюлин, А.Г. Ибрагимов

*Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева,
Москва, Россия*

В статье анализируется достижимость стратегических целей Камчатского края при глубокой демографической депрессии, нестабильности экономики и низкой эффективности федеральной поддержки. Авторы показывают, что амбициозные ориентиры по росту населения и ВРП противоречат устойчивым трендам оттока молодёжи и зависимости от рыбохозяйственного комплекса, тогда как консервативный сценарий развития представляется единственно реалистичной оценкой на среднесрочную перспективу.

Ключевые слова: Камчатский край, стратегическое планирование, демографическая депрессия, достижимость целей, синтетический контроль, ТОР «Камчатка», диверсификация экономики.

Оценка эффективности государственных программ Камчатского края за период 2020–2023 годов демонстрирует дифференцированную картину достижимости стратегических целей. По плановым значениям целевых индикаторов наиболее успешно реализуются программы в социальной сфере: развитие образования (0,94–1,0), семьи и детей (0,90–1,0), социальной поддержки граждан (0,90–1,0), физической культуры и спорта (0,86–1,0). Это свидетельствует о высокой управляемости социальных процессов в условиях чёткой бюджетной детерминированности и относительно предсказуемого спроса населения. Вместе с тем программы обеспечения доступным жильём (0,80–0,94), развития транспортной системы (0,85–0,97), охраны окружающей среды (0,70–0,99) и цифровой трансформации (0,55–1,0) демонстрируют значительную вариативность показателей, что указывает на наличие структурных ограничений, препятствующих стабильному достижению целей [1,2,3]. Особую тревогу вызывает программа развития внутреннего и въездного туризма, которая в 2020 году показала значение 0,63, восстановившись к 2023 году лишь до 0,90, что отражает высокую чувствительность данной отрасли к внешним шокам и недостаточную устойчивость институциональных механизмов её поддержки.

Финансовое обеспечение программ в целом оценивается как удовлетворительное, однако реализация по контрольным событиям выявляет системные проблемы с соблюдением календарных графиков. Программа охраны окружающей среды в 2020 году имела показатель 0,17 по соблюдению сроков, программа обращения с отходами в 2021 году – 0,36, программа цифровой трансформации в 2021 году – 0,55 [3]. Это свидетельствует о том, что финансирование не является достаточным условием достижения стратегических целей; не менее важны организационная го-

товность исполнителей, наличие квалифицированных кадров и функционирующей инфраструктуры. Валовый региональный продукт региона вырос с 279,3 млрд рублей в 2019 году до 440,1 млрд рублей в 2023 году, однако в реальном выражении в 2024 году зафиксировано снижение на 3,5–3,6% относительно предыдущего года, что связано со сокращением объёмов вылова водных биоресурсов на 18,5%. Инвестиции в основной капитал выросли с 46,7 млрд. рублей в 2019 году до 135,9 млрд. рублей в 2023 году, но в 2024 году их объём снизился почти на 30% в сопоставимых ценах – до 104,3 млрд рублей, что объясняется высокой базой предыдущего года, сформированной за счёт проекта ПАО «Новатэк» [3].

Демографические процессы представляют наиболее серьёзное препятствие для достижения стратегических целей. Естественный прирост населения отрицателен на протяжении всего анализируемого периода: в 2019 году – минус 0,5 человека на тысячу населения, в 2021 году – минус 4,8, в 2023 году – минус 1,6. Коэффициент рождаемости колеблется в пределах 10,2–11,0 на тысячу населения, тогда как коэффициент смертности достигает 11,8–15,3. При этом наблюдается катастрофическое сокращение абсолютного числа родившихся: если до 2022 года оно составляло около 3000 человек, то к 2024 году снизилось до 716, то есть более чем в 4 раза, при снижении числа умерших в той же пропорции до 958 человек [4]. Наибольший отток населения отмечается в возрастной категории 25–29 лет (31,06%) и 30–34 лет (23,69%), что свидетельствует о преимущественном отъезде молодёжи – основы воспроизводства трудового потенциала [5]. Вес молодёжи в составе убывающих возрастных категорий составил 69,33%, что формирует демографическую ловушку: сокращение численности населения влечёт рост показателя ВРП на душу населения при неизменном ВРП, создавая иллюзию экономического прогресса, тогда как реальный объём экономики и её инновационный потенциал сокращаются.

Миграционные процессы в регионе характеризуются нестабильностью. За период с 2012 по 2022 год численность постоянного населения в среднем сокращалась на 0,2% в год, при этом лишь дважды наблюдался положительный миграционный прирост: в 2017 году (+544 человека) и в 2021 году (+2449 человек) [1]. В 2022 году сальдо миграции составило минус 2963 человека, коэффициент миграционного прироста – минус 101,9 на 10 тысяч населения. Вместе с тем в последние годы резко увеличился приток трудовых мигрантов из стран Средней Азии: число поставленных на миграционный учёт с целью работы выросло с 3,7 тысяч в 2020 году до 45,3 тысяч в 2022 году [6]. Мигранты составляют примерно 6–7% от общего числа работников региона и заняты преимущественно в строительстве, ЖКХ, такси и сфере услуг, что свидетельствует о формировании двухуровневой модели рынка труда: коренное население концентрируется в рыбохозяйственном комплексе и бюджетной сфере, тогда как мигранты заполняют ниши, непривлекательные для местных жителей из-за низкой оплаты и отсутствия социальных гарантий.

Оценка эффективности Государственной программы развития Дальнего Востока методом синтетического контроля показала, что Камчатский край относится к группе регионов с положительным, но невысоким эффектом от реализации программы – средний эффект составил 0,052, что значительно ниже, чем у Сахалинской области (0,255), Магаданской области (0,197) и Приморского края (0,085) [7]. Положительная динамика в Камчатском крае обеспечивается реализацией программы, в частности созданием территорий опережающего развития, привлечением инвестиций и ростом промышленности, однако отсутствие спада в кризис 2020 года в меньшей степени выражено, чем в лидирующих регионах. Это свидетельствует о том, что стратегические цели, опирающиеся исключительно на институциональные механизмы федеральной поддержки, имеют ограниченную достижимость без развития внутреннего потенциала региона.

Структура экономики Камчатского края сохраняет высокую зависимость от природно-ресурсного фактора. Добыча и переработка морских биоресурсов обеспечивают до 90% обрабатывающих производств и около трети вылавливаемого объёма водных ресурсов страны, тогда как горнодобывающая промышленность (никель, медь, золото, серебро) демонстрирует активный рост в последние годы. Инвестиционная активность концентрируется в Петропавловске-Камчатском и его окружении: доля краевого центра в общем объёме инвестиций снизилась с 75,7% в период 2011–2015 годов до 56,8% в 2016–2020 годах, что связано с увеличением доли поселений бывшего Корякского автономного округа с 8,1% до 19,8% за счёт дорожного строительства и освоения месторождений полезных ископаемых [2]. Однако большинство континентальных поселений остаются вне зоны инвестиционного интереса, что усиливает территориальную дифференциацию и ограничивает достижимость целей сбалансированного пространственного развития.

Уровень безработицы в регионе снизился с 3,8% в 2019 году до 2,0% в 2024 году, что является рекордно низким значением, однако это свидетельствует не столько о полной занятости, сколько о дефиците рабочей силы, ограничивающем возможности экономического роста. Потребность в работниках, заявленная работодателями в органы службы занятости, на первый квартал 2024 года составила 6107 человек при численности незанятых граждан 1,70 тысячи человек, что формирует структурное несоответствие на рынке труда [5]. Среднемесячная номинальная начисленная зарплата в 2021 году составляла 93,9 тысяч рублей, что на 64% выше среднероссийского уровня, однако величина прожиточного минимума в 21,8 тысяч рублей также значительно превосходит среднероссийскую (11,7 тысяч рублей), а цены на продукты питания выше, чем «на материке» [6]. Таким образом, номинальное превышение доходов компенсируется повышенной стоимостью жизни, что снижает миграционную привлекательность региона для квалифицированных специалистов.

Долгосрочный прогноз социально-экономического развития Камчатского края до 2042 года предусматривает два сценария. Консервативный вариант прогнозирует рост ВРП в 1,5 раза за период 2024–2042 годов, увеличение инвестиций в основной капитал на 2,3% к 2023 году в сопоставимых ценах и рост промышленного производства в 1,4 раза. Базовый вариант, опирающийся на реализацию проектов резидентами территории опережающего развития «Камчатка» и свободного порта Владивосток, прогнозирует рост ВРП в 2,15 раза за период 2025–2042 годов, увеличение промышленного производства в 2 раза и инвестиций в 1,6 раза к 2023 году [9]. При этом номинальный объём ВРП на душу населения в 2024 году составил 1,6 млн рублей, что на 26,2% превышает среднероссийское значение, однако реальный объём снизился, а в рейтинге субъектов регион опустился с 12-го на 13-е место [8].

Стратегические цели, определённые в проекте Стратегии социально-экономического развития, включают рост объёма инвестиций в основной капитал в 1,7 раза до 286,3 млрд. рублей, увеличение численности занятых в экономике на 13,1 тысячи человек до 185,1 тысячи, рост производительности труда в 2 раза, увеличение доли собственных доходов в бюджете края с 38,7% до 77,1%, рост численности населения на 16,8 тысячи до 308,5 тысячи человек, повышение ожидаемой продолжительности жизни на 10,9 лет до 79,0 лет и рост реальной заработной платы в 1,6 раза до 298,1 тысяч рублей в месяц [9]. Достижимость данных целей дифференцирована. Цели в сфере доходов и занятости выглядят достижимыми при сохранении текущих тенденций: среднедушевые доходы уже превышают 94 тысячи рублей, а безработица снижена до минимума. Однако демографические цели – рост населения до 308,5 тысячи человек – противоречат наблюдаемой тенденции к естественной убыли и требуют значительного миграционного притока, который в условиях географической изоляции, высокой стоимости жизни и оттока молодёжи представляется маловероятным без коренной трансформации миграционной политики и качества жизни. Экономические цели по росту инвестиций и производительности труда зависят от реализации крупных проектов, однако снижение инвестиций в 2024 году и сохранение геополитических рисков создают неопределённость в отношении сроков их реализации.

Таким образом, достижимость стратегических целей в Камчатском крае определяется способностью региональной власти преодолеть демографическую ловушку, обеспечить преемственность поколений через удержание молодёжи и привлечение квалифицированных мигрантов, диверсифицировать экономику за счёт развития туризма и горнодобывающей промышленности, а также эффективно использовать институциональные механизмы федеральной поддержки.

Список использованных источников

1. Армеев, А.Д. Анализ основных демографических процессов в Дальневосточном федеральном округе на примере Камчатского края / А.Д. Армеев,

Е.И. Пирогова, П.А. Крымов, И.А. Спирин, А.Л. Санников // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 1 (139). – 9 с.

2. Ушаков, Е.А. Социально-экономическое развитие поселений Камчатского края: современный уровень и потенциал / Е.А. Ушаков // Региональные геосистемы. – 2024. – Т. 48, № 2. – С. 185-197.

3. Государственные программы Камчатского края // Министерство экономического развития камчатского края: официальный сайт. – Режим доступа: <https://kamgov.ru/minecon/gosudarstvennye-programmy-kamcatskogo-kraa> (дата обращения 08.04.2026).

4. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. – М., 2025. – 1035 с.

5. Кулакова, Л.И. Социальное и экономическое развитие Камчатского края в условиях снижения численности населения / Л.И. Кулакова, О.Ю. Гадецкий // Индустриальная экономика. – 2024. – № S1. – С. 66-75.

6. Деминцева, Е.Б. Новые направления миграции: мигранты из стран Средней Азии на Камчатке / Е.Б. Деминцева, Н.В. Мкртчян // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2023. – № 4 (176). – С. 149-175.

7. Дорошенко, С.В. Государственная программа развития Дальнего Востока и ее эффективность для регионов / С.В. Дорошенко, Р.И. Васильева, В.П. Литвинец // Проблемы прогнозирования. – 2024. – № 2. – С. 113-124.

8. Об утверждении методических указаний по разработке и реализации государственных программ Камчатского края: Приказ Министерства экономического развития камчатского края от 13.02.2023 № 6-Н / Министерство экономического развития камчатского края: официальный сайт. – Режим доступа: <https://minecon.kamgov.ru/document/file/download?id=136908> (дата обращения 08.04.2026).

9. Прогнозы 8.Министерство экономического развития камчатского края : официальный сайт. – Режим доступа: <https://kamgov.ru/minecon/prognozy> (дата обращения 08.04.2026).

ANALYSIS OF THE ACHIEVABILITY OF KAMCHATKA KRAI'S STRATEGIC GOALS UNTIL 2030

A.G. Kostryulin, A.G. Ibragimov

*Russian State Agrarian University – Timiryazev Moscow Agricultural Academy,
Moscow, Russia*

This article analyzes the attainability of Kamchatka Krai's strategic goals amidst a deep demographic depression, economic instability, and the ineffectiveness of federal support. The authors demonstrate that ambitious population growth and GRP targets contradict persistent trends of youth outflow and dependence on the fisheries industry, while a conservative development scenario appears to be the only realistic assessment for the medium term.

Keywords: Kamchatka Krai, strategic planning, demographic depression, attainability of goals, synthetic control, Kamchatka Priority Development Area, economic diversification.

ФЕНОМЕН «ТИХОГО УВОЛЬНЕНИЯ» (QUIET QUITTING): ПРИЧИНЫ, ДИАГНОСТИКА И ПРОФИЛАКТИКА

А.М. Котдусова, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Статья посвящена анализу феномена «тихого увольнения» (quiet quitting), получившего широкое распространение в постиндустриальной экономике. Рассматриваются социокультурные и психологические причины перехода сотрудников от проактивной модели поведения к формальному соблюдению должностных инструкций без эмоционального вовлечения. Описаны методы ранней диагностики латентной стадии организационной деструкции, а также предложена система мер профилактики, направленная на восстановление доверия и пересмотр управленческих парадигм. Автор приходит к выводу, что quiet quitting представляет собой не столько форму пассивного протеста, сколько рациональную адаптацию работника к дисфункциональной системе стимулирования.
Ключевые слова: тихое увольнение, quiet quitting, психологический контракт, демотивация, выгорание.

В современном кадровом менеджменте и корпоративной психологии все чаще фигурирует термин, который на первый взгляд кажется оксюмором: «тихое увольнение» (quiet quitting). За этой англоязычной метафорой скрывается не фактическое расторжение трудового договора, а глубокое отчуждение работника от результатов своего труда. Сотрудник физически остается в офисе или на рабочем месте, выполняет ровно тот минимум обязанностей, который прописан в контракте, но полностью исключает из рабочего процесса инициативу, сверхурочную работу, эмоциональную вовлеченность и лояльность компании.

Он не хлопает дверью, не пишет заявления об уходе, а просто «увольняется мысленно», превращая свою профессиональную деятельность в бездушное отбывание времени. Чтобы эффективно противодействовать этому разрушительному для бизнеса тренду, необходимо прежде всего понять его корни, научиться распознавать первые симптомы и выстроить систему профилактики, отличную от классических методов повышения лояльности [1].

Причины распространения quiet quitting лежат на пересечении трех плоскостей: макроэкономической, организационной и личностно-психологической. На макроуровне свою роль сыграла пандемия COVID-19, которая кардинально пересмотрела ценность личного времени и баланса между работой и жизнью. Многомесячная удаленная работа, стирание границ между домом и офисом привели к тотальному выгоранию, которое специалисты называли «великой переоценкой». Люди осознали, что бесконечная сверхурочная нагрузка, воспринимавшаяся как норма, не компенсируется ни карьерным ростом, ни достойной оплатой. Организа-

ционные причины, как правило, являются прямым следствием дефектного управления.

Сюда входят токсичная корпоративная культура, несправедливая система вознаграждения, когда зарплата лучшего и худшего сотрудника отличается незначительно, а также синдром «маленьких шагов» – ситуация, когда инициатива не просто не поощряется, а наказывается дополнительной работой без оплаты. Наконец, личностный фактор: в зоне риска находятся перфекционисты на грани истощения и, парадоксальным образом, молодые специалисты поколения Z, которые открыто декларируют ценность ментального благополучия и отказываются от идентичности «работа-семья», свойственной их родителям [2].

Диагностика феномена «тихого увольнения» представляет собой нетривиальную задачу, поскольку, в отличие от открытого конфликта или прогулов, эта форма деструктивного поведения является латентной. Классические KPI (ключевые показатели эффективности) могут оставаться в норме долгое время – человек выполняет план, но без огонька. Первым и самым показательным маркером служит исчезновение проактивности. Сотрудник перестает задавать вопросы «А что если?» или «А как сделать лучше?», он не предлагает идей на планерках и не берется за задачи «со звездочкой». Вторым симптомом – резкое снижение коммуникации вне формальных рамок. Такой работник общается с коллегами только строго по рабочим вопросам, игнорирует корпоративные мероприятия, общие чаты и неформальные встречи. Третьим маркером является тревожная пунктуальность: сотрудник приходит ровно к началу и уходит ровно в финальную минуту рабочего дня, даже если бизнес-процесс этого не терпит [3].

Инструментальными методами диагностики служат пульс-опросы, измеряющие уровень эмоционального истощения, анализ объема записей в CRM-системах (нет ли паттерна «сделал минимум и замер»), а также exit-интервью с теми, кто все же уволился физически, поскольку именно уходящие сотрудники наиболее честно проговаривают причины своего «мысленного разрыва», наступившего за месяцы до фактического ухода.

Профилактика тихого увольнения радикально отличается от традиционных методов удержания персонала, таких как раздача корпоративных мерча или проведение командных тимбилдингов. Проблема quiet quitting не решается пиццей по пятницам, поскольку в своей основе она экзистенциальна. Первым шагом профилактики выступает аудит психологического контракта – негласного соглашения между работодателем и сотрудником о взаимных ожиданиях [4].

Чаще всего люди «выключаются» из-за ощущения, что они «вложили душу», а компания их предала, не повысив зарплату после успешного проекта или не дав обещанное повышение. Восстановление прозрачности этих ожиданий – ключевая задача HR-службы. Вторым направлением становится внедрение практик «справедливого вознаграждения за сложность», а не за количество часов у монитора. Многие компании, столкнувшиеся с эпидемией тихого увольнения, успешно перешли на модель управления по це-

лям (OKR) или по результатам, где оплачивается не присутствие, а завершённая функция. Это мгновенно снимает конфликт «я работаю больше, чем коллега, а получаю столько же».

Третий и, пожалуй, самый сложный аспект профилактики – изменение стиля руководства среднего звена. Клинические исследования организационной психологии показывают, что в 80% случаев решение сотрудника «уволиться внутренне» спровоцировано непосредственным руководителем, а не политикой компании в целом. Микроменеджмент, постоянный контроль, обесценивание усилий и требование сидеть до последнего клиента – вот главные триггеры демотивации. Эффективная профилактика требует обучения линейных менеджеров навыкам эмпатичного лидерства, регулярных one-to-one встреч, где вопрос «как ты себя чувствуешь?» звучит так же часто, как вопрос «когда будет отчет?». Необходимо легализовать право сотрудника на «мертвый сезон» – периоды низкой производительности, когда он может работать ровно по графику без чувства вины, что является физиологической нормой, а не «тихим увольнением». Парадокс заключается в том, что, когда работодатель перестает панически бояться того, что сотрудник не перерабатывает, и начинает уважать его личные границы, феномен quiet quitting как защитный механизм утрачивает свою актуальность. Люди возвращают вовлеченность не из-под палки, а как ответ на уважение и справедливую оценку своего труда [5].

Таким образом, «тихое увольнение» – это не моральный дефект современной молодежи и не временный модный тренд, а жесткий индикатор системных проблем в организации. Борьба с этим явлением штрафами и требованиями вернуть «корпоративный дух» бесполезно, поскольку это спровоцирует либо полный уход ценных кадров, либо еще более глубокую имитацию активности. Успешная стратегия лежит в плоскости снятия противоречия между требованиями бизнеса и ресурсами человека.

Компании, которым удастся минимизировать проявления quiet quitting, идут по пути тотальной прозрачности карьерных треков, отказа от культуры «присутствия» в пользу культуры «результата» и внедрения систем поддержки ментального здоровья. В конечном счете, возвращение сотрудника из состояния «внутренней эмиграции» возможно только тогда, когда он снова увидит связь между своими усилиями и справедливым вознаграждением – как материальным, так и нематериальным признанием его уникальной ценности для общего дела.

Список использованных источников

1. Радько Е.Д. «Тихое увольнение» как новый тренд на рынке труда // Мир экономики и управления. – 2024. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tihoe-uvolnenie-kak-novyy-trend-na-rynke-truda> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 103-115.
3. Hamilton O., Jolles D., Lordan G. Does the Tendency for 'Quiet Quitting' Differ Across Generations? Evidence from the UK. IZA Discussion Paper № 16240. Bonn: IZA, 2023. 52 p.

4. Ахмадуллин И. Р. Итальянские забастовки в России // Социологические исследования. – 2020. – № 10. – С. 95-105.

5. Biregeyi J., Hadzic S., Landin S. Beyond the Pandemic: Exploring Quiet Quitting and Job Satisfaction: A qualitative research exploring job satisfaction in "the new workplace". Jönköping: Jönköping University, 2023. – 50 p.

THE PHENOMENON OF "QUIET QUITTING": CAUSES, DIAGNOSIS AND PREVENTION

A.M. Kotducova, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the theoretical substantiation and practical characteristics of intensive educational technologies used in the process of teaching English in conditions of a shortage of study time and growing demands on the level of communicative competence of students. The author analyzes the key contradiction of modern language education: between the traditional step-by-step methodology, designed for long-term learning of the material, and the need to quickly develop students' skills in fluent oral and written speech. As a solution, it is proposed to appeal to the reserve capabilities of memory, attention and the emotional sphere of personality, which are activated thanks to intensive technologies. Special attention is paid to the limitations of intensive technologies: the psychological unpreparedness of some students, the risk of rapid extinction of the learned material without regular post-training practice. The conclusion is made about the need for a reasonable synthesis of intensive and traditional methods, where the former dominate at the stage of introduction and development, and the latter at the stage of systematization and control.

Keywords: *intensive learning, English, communicative competence, suggestion therapy, language immersion, game technologies, project methodology.*

УДК 332.14

«ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ ОРГАНОВ ПРОКУРАТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И БОРЬБОЙ С МОБИЛЬНЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ»

С.Д. Красноусов

*Красноярский краевой институт развития образования, г. Красноярск, Россия
Высшая школа экономики, г. Москва, Россия*

В статье анализируются открытые данные прокуратуры как инструмент совершенствования регионального управления повышением финансовой грамотности населения и борьбой с мобильным мошенничеством. Материалом для исследования послужили 49 сводок о мобильном мошенничестве, опубликованных прокуратурой Красноярского края в социальных сетях за 2025 год. На основе их изучения автор предлагает меры по повышению эффективности регионального

управления в этой сфере. Периодический анализ публикаций позволяет своевременно выявлять пики активности определённых видов мошенничества и оперативно корректировать профилактические меры, в том числе силами органов и организаций, не обладающих доступом к межведомственной информации. Результаты могут найти применение в работе учреждений Банка России, органов власти всех уровней, прокуратуры, региональных центров финансовой грамотности и других заинтересованных сторон.

Ключевые слова (не более 10): финансовая, грамотность, культура, регион, управление, экономика, прокуратура, мошенничество

В условиях нарастающих угроз, связанных с мошенничеством, в том числе, мобильным [2, 5, 7, 12] и недостаточным уровнем финансовой грамотности населения [1, 11], вопросы совершенствования регионального управления становятся особенно актуальными [3, 4]. Материалы на тему мобильного мошенничества с разной степенью регулярности публикуются представителями прокуратуры, как на уровне регионов, так и на уровне федеральных округов. Подобные публикации, обычно, выходят под заголовком «Сводка о мобильном мошенничестве», в Красноярском крае рубрика носит название «Традиционная сводка о мобильном мошенничестве». В статье анализируются открытые данные, представленные в публикациях, размещаемых региональной прокуратурой в социальных сетях на тему мобильного мошенничества, на примере прокуратуры Красноярского края [6]. Для анализа взят полный год публикаций – 2025 г. Всего за 2025 г. прокуратурой опубликовано 49 сводок, при этом в первой половине года публикации чаще всего выходили по пятницам, а во второй половине года преобладающий день выхода материалов сменился на среду. Причиной такой смены дня недели, по нашему мнению, может быть реакция на колебания активности мошенников или стремление выбрать наиболее удобное для аудитории время, когда пользователи активнее взаимодействуют с контентом в соцсетях.

В содержании таких сводок можно выделить 3 блока информации:

статистические данные, которые отражают динамику и ключевые показатели распространённости случаев мошенничества;

примеры реальных ситуаций, в которые попадают жертвы, с подробным разбором методов, используемых злоумышленниками, и уязвимостей, которыми они пользуются;

примеры успешного предотвращения потерь, когда сотрудники правоохранительных органов или работники коммерческих организаций помогли гражданам избежать хищения денежных средств в результате действий мошенников.

При этом статистика представлена по 5 группам:

Общие статистические показатели: число жертв интернет – преступников (нарастающим итогом с начала года); причиненный интернет – преступниками суммарный материальный ущерб (млн. руб., с начала года); доля раскрытых преступлений (в процентах); число раскрытых преступлений (нарастающим итогом с начала года); число уголовных дел о преступ-

лениях в сфере мобильного мошенничества (ИТТ-хищениях), переданных в суды региона (нарастающим итогом с начала года).

Действия прокуратуры по защите пострадавших: общее число исков, поданных прокуратурой региона в интересах жертв киберпреступлений (нарастающим итогом с начала года); количество исков о взыскании незаконно полученных средств с «дропперов» (нарастающим итогом с начала года); общая сумма исковых требований, заявленная в исках к «дропперам» (млн. руб., нарастающим итогом с начала года); количество удовлетворённых судом исков и общая сумма денежных средств к взысканию по ним (млн. руб., нарастающим итогом с начала года); число исков о признании кредитных договоров, оформленных под влиянием мошенников, недействительными, и общая сумма по таким искам (млн. руб., нарастающим итогом с начала года); количество кредитных договоров, признанных судом недействительными, с указанием общей суммы (млн. руб., нарастающим итогом с начала года); число исков об оспаривании договоров купли-продажи жилья (нарастающим итогом с начала года); количество подготовленных и переданных гражданам в рамках бесплатной юридической помощи проектов исков о взыскании с дропперов неосновательного обогащения (единичная публикация).

Статистика по кредитам, связанным с действиями мошенников: общее число кредитов клиентам, оформившим займ под воздействием мошенников (нарастающим итогом с начала года); число кредитов клиентам, оформившим займ под воздействием мошенников в разрезе конкретных банков; разделение числа кредитов по конкретным банкам (Сбербанк, ВТБ, Т-Банк, Совкомбанк, Альфа-Банк, Почта Банк, МТС Банк, ОТП Банк, Газпромбанк, Яндекс Банк, Енисейский объединённый банк); разделение числа отказов в выдаче кредитов по конкретным банкам (Сбербанк, ВТБ, Т-Банк, Альфа-Банк, Газпромбанк).

Еженедельная динамика и способы дистанционного обмана: число жителей региона, у которых дистанционным способом совершено хищение; сумма, которая дистанционным способом похищена у жителей края (млн. руб.); распространённые виды дистанционного способа хищения («фейковая криптобиржа»; «влияние лжесторудников спецслужб и организаций, спасавших «благополучие» (звонки от лжесотрудников служб и организаций, сообщавших, что деньги на счетах под угрозой. Для сохранности предлагали перевести их на «безопасные счета»); «фишинговые ссылки на интернет-магазины (осуществляли переводы через систему быстрых платежей в счет оплаты товаров и услуг, которые им доставлены не были, а переводы не возвращены)»); «доверились сообщениям от аккаунтов друзей и знакомых, просивших одолжить деньги»; «попались на уловки неустановленных лиц путем обмана»; «увидели в Интернете рекламу о дополнительном заработке, игре на бирже, предложения об инвестировании, вступали в переписки с мошенниками, которые похищали их «вклады»»).

Успешные случаи предотвращения мошенничества: суммы, «спасённые благодаря неравнодушию работника банка.

Региональная программа Красноярского края «Повышение финансовой грамотности и формирование финансовой культуры населения Красноярского края на 2024–2030 годы» [8], так же, как и большинство региональных программ, включает в качестве одного из целевых показателей выступает количество учителей, прошедших повышение квалификации. Ниже рассмотрим, как данные прокуратуры могут быть использованы при управлении данным процессом. Отметим, что в части представления педагогам актуальной информации мы можем говорить и о распространении подхода и на население в целом.

В условиях стремительного роста случаев мобильного мошенничества данные, регулярно публикуемые прокуратурой в социальных сетях, приобретают особую ценность как инструмент разработки практико-ориентированных материалов для программ повышения квалификации педагогов.

Основным методом работы с данными выступает перевод примеров из сводок в актуальные учебные кейсы. Педагоги на программах повышения квалификации могут анализировать конкретные сценарии, например, деятельность фейковых криптобирж или звонки от лжесотрудников спецслужб, чтобы затем иметь возможность использовать такой подход в работе с обучающимися, например, учить их распознавать «красные флаги» и явные признаки обмана. Цель такого способа работы с педагогами представить им методы для развития критического мышления учащихся. Форматы занятий в данном случае могут быть разными, от групповых обсуждений и ролевых игр («жертва против мошенника») до составления практических памяток с советами по защите граждан от мошенничества.

Информация о числе жертв, размер ущерба и динамике данных показателей по месяцам позволяет убедительно продемонстрировать педагогам и населению в целом масштаб проблемы и подтвердить, что мошенничество не абстрактная угроза, а реальная опасность, затрагивающая тысячи людей.

Педагоги, изучив данные о еженедельной активности мошенников, могут создавать наглядные материалы (графики, инфографику) для уроков, например, демонстрируя динамику роста ущерба от ИТТ-хищений. Обсуждение с педагогами необходимости адаптации учебной и просветительской работы к периодам повышенного риска вовлечения в мошеннические схемы, поможет в дальнейшем мотивировать школьников воспринимать тему более серьезно, опираясь на актуальные и убедительные данные.

Сведения о действиях прокуратуры (иски, взыскание средств, оспаривание кредитных договоров) могут быть использованы для разъяснения педагогам правовых механизмов защиты жертв мошенничества. На их основе можно адаптировать уроки и мероприятия, раскрывающие роль судебных и внесудебных способов защиты и борьбы с киберпреступностью. Практические задания, такие как составление алгоритма действий при столкновении с мошенничеством, позволяют связать теорию с региональными контекстами. Полагаем, что, освоив эти материалы, педагоги смогут разъяснять школьникам, куда обращаться в случае обмана, и формировать у последних понимание системы правовой защиты своих прав.

Статистика по кредитам, оформленным под влиянием мошенников, может стать основой для уроков по безопасному использованию банковских услуг. Педагоги могут быть обучены анализу информации о деятельности банков, часто фигурирующих в сводках, из открытых источников и в рамках обсуждения предлагать свои версии причин их уязвимости. Дискуссии о роли банков в предотвращении хищений (с опорой на примеры успешного возврата средств) помогают формулировать рекомендации по проверке финансовых продуктов.

Раздел об успешных случаях предотвращения мошенничества может быть использован для создания чек-листов («Что делать, если банк предупреждает о подозрительной операции?»), демонстрации мотивационных примеров (бдительность и своевременный запрос помощи спасают деньги) и проведения тренингов, имитирующих общение с потенциальными мошенниками. Педагоги осваивают эти методы, чтобы тренировать у школьников практические навыки защиты от обмана.

Сводки прокуратуры выступают открытым источником для обучения педагогов сбору, интерпретации и актуализации таких данных. Мини-исследования (например, сравнение статистики по регионам) развивают аналитические навыки, позволяя создавать динамичные и актуальные уроки, отражающие реальные угрозы.

Данные из сводок органично встраиваются в тематические блоки программ и мероприятий: «кибербезопасность» для разбора популярных схем (фишинговые ссылки, лже-криптовбиржи); «управление личными финансами» для обсуждения рисков инвестиций и кредитов под влиянием мошенников; «внесудебная и судебная защита прав в финансовой сфере» для раскрытия роли прокуратуры, судов и банков в противодействии мошенничеству; «критическое мышление» для тренировки анализа сообщений и звонков на предмет признаков обмана.

Планирование превентивных мер по противодействию мобильному мошенничеству на уровне региона, также является одним из вариантов использования представленных данных.

Анализ динамики изменения числа жертв и объёма материального ущерба позволяет своевременно выявлять рост мошеннической активности конкретных типов и оперативно усиливать профилактические мероприятия, в том числе, со стороны органов власти и организаций, которые не имеют специального доступа к информации в рамках межведомственного взаимодействия или ее получение требует специальных запросов.

Анализ судебной практики, представленной в сводках, может быть основой для региональных методических рекомендаций для населения в рамках бесплатной юридической помощи [9], но с акцентом на составлении исков против дропперов, оспаривании сделок, совершённых под давлением мошенников, оказании правовой поддержки гражданам – жертвам мошенников.

По аналогии с разделом «грабли» на сайте «Fincult.info» [10] может быть создан единая региональная база типовых сценариев мошенничества. В случае отсутствия такой базы, можно рассмотреть в целом обновление

механизма размещения данных в указанном выше разделе за счет ситуаций, представленных в региональных сводках.

Примечательно, что в сводках публикуются истории предотвращения мошенничеств, что, на наш взгляд, служит позитивным примером и мотивирует граждан активнее участвовать в противодействии преступлениям.

Заключение. Регулярный анализ региональных мероприятий по противодействию мобильному мошенничеству с учётом актуальной статистики и появления новых видов обмана позволит сохранять, а в перспективе повысить эффективность регионального управления повышением финансовой грамотности населения и борьбой с мобильным мошенничеством. Предлагаемые выше способы использования открытых данных, на наш взгляд, обеспечат комплексный подход к профилактике мобильного мошенничества в регионе, что в свою очередь окажет положительное влияние на уровень финансовой грамотности и культуры в целом. В целом введение в научный оборот открытых данных, представленных в статье, способствует развитию исследований по направлению.

Список использованных источников

1. Копылов, В.В. Анализ факторов, способствующих росту мобильного мошенничества в России / В.В. Копылов О.М. Прокофьев А.А. Субботин А.А. Истосмин // Человек: преступление и наказание. – 2024. – Т. 32, № 2. – С. 247–257.
2. Копылов, В.В. Проблемы и перспективы в организации борьбы с мобильным мошенничеством в России / В.В. Копылов, А.А. Субботин // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 2. – С. 75–78.
3. Красноусов, С.Д. Региональные особенности реализации практик по финансовой грамотности: сравнительный анализ федеральных округов / С.Д. Красноусов // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6(71). – С. 384–391.
4. Лукьянова, З.А. Проблемы реализации региональных и муниципальных программ повышения финансовой грамотности / З.А. Лукьянова // Гуманитарный научный вестник. – 2021. – № 6. – С. 188–190.
5. Машекуашева, М.Х. Вопросы эффективности борьбы с Интернет-мошенничеством: повышение результативности функционирования правоохранительных органов / М.Х. Машекуашева // Экономика и право. XXI век. – 2025. – № 2. – С. 43–44.
6. Страница прокуратуры Красноярского края в социальной сети «ВКонтакте» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/krpronws> (дата обращения: 06.06.2026).
7. Растяпин, Ю.В. К вопросу противодействия мошенничеству в сфере дистанционного платежа в условиях цифровизации общественных отношений / Ю.В. Растяпин, Е. А. Трофимов // Криминологический журнал. – 2021. – № 3. – С. 129–132.
8. Региональная программа Красноярского края «Повышение финансовой грамотности и формирование финансовой культуры населения Красноярского края на 2024–2030 годы»: утв. распоряжением Правительства Красноярского края от 23 апр. 2024 г. № 325-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 06.06.2026).
9. Федеральный закон от 21.11.2011 № 324-ФЗ (ред. от 23.03.2026) «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 06.06.2026).

10. Финансовая культура. Информационно-просветительский ресурс Центрального банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fincult.info> (дата обращения: 06.06.2026).

11. Ханинева О.В. Профилактические мероприятия, проводимые правоохранительными органами и общественностью в борьбе с мошенничествами, совершаемыми с использованием информационно-телекоммуникационных технологий / О.В. Ханинева // Вестник Краснодарского университета МВД России. – 2022. – № 4(58). – С. 116–119.

12. Шевко Н.Р. Кибермошенничество: новые методы, старые цели / Н.Р. Шевко, М.А. Лукина // Виктимология. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 250–259.

OPEN DATA FROM THE PROSECUTOR'S OFFICE AS A TOOL FOR ENHANCING REGIONAL MANAGEMENT IN FINANCIAL LITERACY AND COMBATING MOBILE FRAUD

S.D. Krasnousov

*Krasnoyarsk Regional Institute for Educational Development, Krasnoyarsk, Russia
Higher School of Economics, Moscow, Russia*

This article analyzes the role of open data from the prosecutor's office as a tool for improving regional management in the areas of enhancing financial literacy among the population and combating mobile fraud. The research is based on 49 summaries of mobile fraud cases published by the Prosecutor's Office of the Krasnoyarsk Krai on social media throughout 2025. Through the examination of these documents, the author proposes measures to increase the effectiveness of regional management in this domain. Periodic analysis of these publications allows for the timely identification of peaks in specific types of fraud and enables prompt adjustments to preventive measures, including those implemented by organizations lacking access to interdepartmental information. The findings may be applicable in the operations of institutions such as the Bank of Russia, government bodies at all levels, prosecutor's offices, regional financial literacy centers, and other stakeholders.

Keywords: financial literacy, financial culture, regional management, regional economy, prosecutor's office, regional financial literacy centers, federal methodological centers, fraud

УДК 334.722.1

АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАВЦА МАРКЕТПЛЕЙСА ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ

А.И. Кузьмич¹

*Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС",
г. Москва, Россия*

В статье показано, что программирование на естественном языке делает автоматизацию учёта доступной продавцам маркетплейсов из числа малого биз-

¹ Научный руководитель, к.э.н., доцент Д.Ю. Бобошко.

неса без навыков программирования. На фоне налоговой реформы 2025–2026 годов (введение НДС для плательщиков УСН) рассмотрен маркетплейс как источник первичных учётных данных для продавцов, взаимосвязь управленческого, финансового и налогового учёта продавца и возможности больших языковых моделей для решения этих задач. Обоснован вывод, что собственное решение, созданное средствами искусственного интеллекта, дешевле типовых сервисов аналитики и точнее учитывает специфику конкретного бизнеса.

Ключевые слова: программирование на естественном языке, электронная коммерция, маркетплейсы, управленческий учет, УСН.

Электронная коммерция стала одним из ключевых драйверов цифровой трансформации российской экономики, а торговля через маркетплейсы открыла малому бизнесу доступ к массовому рынку сбыта. Однако работа на площадках порождает специфические трудности учёта, анализа и налогообложения: большой объём разнородных отчётов, сложную структуру комиссий и удержаний, отсутствие единых подходов к формированию отчётности [1]. Их усилила налоговая реформа 2025–2026 годов, в рамках которой плательщики упрощённой системы налогообложения (УСН) впервые признаны плательщиками налога на добавленную стоимость (НДС). Автоматизировать обработку отчётности позволяют нейросетевые технологии, но прежде их применение требовало привлечения программистов [2,3]. Цель исследования – показать, что программирование на естественном языке и агентные инструменты разработки делают такую автоматизацию доступной малому бизнесу без навыков программирования, и оценить перспективы их применения.

На сегодняшний день маркетплейс выступает не только каналом сбыта, но и основным источником первичной учётной информации для продавца: реализация, комиссии, логистические и рекламные услуги, штрафы и возвраты фиксируются в системе площадки и выгружаются отчётами, которые и становятся основой управленческой, финансовой и налоговой отчётности. Крупнейшие маркетплейсы создают собственный формат данных и тем самым де-факто задают учётную практику большинства продавцов. Поступающий продавцу денежный поток является свёрнутым (нетто) результатом множества операций с учётом расчётного периода, удержаний и возвратов, и его восстановление до отдельных фактов требует обработки больших массивов данных, плохо поддающейся ручному выполнению.

Учётно-аналитическая система продавца объединяет три взаимосвязанных вида учёта. Управленческий учёт отвечает на вопросы о реальной маржинальности каждого артикула с учётом всех удержаний, об убыточных позициях и отдаче от рекламы. Он, по сути, опирается на систему «директ-костинг» и требует распределения косвенных расходов продавца между товарными позициями. Финансовый (бухгалтерский) учёт не всегда обязателен для малого бизнеса, но некоторые продавцы,

являясь организациями, обязаны вести и его [4]. Налоговый учёт в целях исчисления налогов обязателен для всех, в его рамках определяется налоговая база, которая может сильно отличаться от показателей в двух предыдущих контурах. Однако все три вида учёта опираются на единый массив данных маркетплейса, что обосновывает единую систему автоматизации.

Особое значение имеет налоговая реформа. С 1 января 2025 года продавцы, применяющие УСН, при превышении вновь установленного порога дохода в 60 млн руб. в год, впервые стали плательщиками НДС, а с 1 января 2026 года базовая ставка повышена до 22 %, порог освобождения снижен с 60 до 20 млн рублей с дальнейшим снижением. Обязанность уплаты НДС возникает с месяца, следующего за превышением порога, а контроль его соблюдения возложен на самого налогоплательщика. Условия применения УСН приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Условия уплаты НДС на УСН в 2025 и 2026 годах

Параметр	2025 год	2026 год
Порог освобождения от НДС (доход за год)	60 млн руб.	20 млн руб. (с дальнейшим снижением)
Базовая ставка НДС	20 %	22 %
Пониженные ставки (без права на вычет)	5 % (60–250 млн) и 7 % (250–450 млн)	5 % и 7 % (сохранены)
Уведомление в налоговый орган	Не требуется, ставка фиксируется первой декларацией	Не требуется

Источник: составлено автором на основе ст. 145, 164 НК РФ

Ведение такого учёта вручную при характерных для электронной коммерции объёмах данных трудоёмко и сопряжено с налоговыми рисками, что усиливает потребность в автоматизации [5].

Программирование на естественном языке дает возможность ставить задачи искусственному интеллекту, не имея навыков программирования, однако при этом необходимо знать бизнес-процессы и проверять результаты автоматизации учёта, в рамках которого можно сделать классификацию операций, распределение косвенных расходов по артикулам и расчёт маржинальности, распознать и сопоставить документы, прогнозировать выручку и спрос, а в налоговом блоке – отслеживать приближение к порогу НДС и сравнивать нагрузку при разных ставках. Результаты учётно-налоговых расчётов при этом подлежат профессиональной проверке, так как модели не гарантируют безошибочности.

Главный тезис состоит в том, что автоматизация учёта доступна сегодня не только крупным компаниям с ИТ-подразделениями, но и малому бизнесу без навыков программирования. Платформы с минимальным и нулевым программированием (low-code/no-code) уже позволили предприни-

мателям создавать приложения через визуальные конструкторы, а большие языковые модели, генерирующие код по описанию на естественном языке, вывели эту тенденцию на новый уровень. Подход получил название программирования на естественном языке (англ. *vibe coding*) и к 2026 году эволюционировал в «агентную инженерию», где пользователь ставит задачи программным агентам и контролирует результат. Его практическое воплощение – агентные инструменты, где задачи ставятся на естественном языке, а инструмент сам создаёт и редактирует файлы и выстраивает логику программы. Экономический эффект очевиден: не имея ресурсов для разработки, малые компании и индивидуальные предприниматели вынуждены были платить за типовые сторонние сервисы аналитики (MPSTATS и аналогичные), до того момента, когда появилась альтернатива в виде решений с использованием искусственного интеллекта. Создание собственного решения оказывается многократно дешевле и точнее соответствует форматам выгрузок площадок и требованиям налогового учёта. Но нужно помнить, что предложенные решения требуют проверки на корректность и безопасность, а учётно-налоговые расчёты – профессиональной верификации.

Главный вывод состоит в том, что распространение программирования на естественном языке и агентных инструментов сделало создание собственных учётных решений доступным малому бизнесу без навыков программирования и по стоимости, сопоставимой с подпиской на цифровой сервис, что снимает ключевой барьер автоматизации и определяет направление дальнейшей разработки.

Список использованных источников

1. Бобошко Д.Ю., Кузьмич А.И. Экосистема российских маркетплейсов: профиль продавцов, особенности налогового учета при применении УСН и автоматизация отчетности с использованием искусственного интеллекта // Аудитор. – 2026. – Т. 12, № 5. – С. 38-50.
2. Баева Е.В., Матвеева Н.П. Возрастающее использование искусственного интеллекта в торговле // Трансформация экономики евразийских стран в условиях неопределенности: Сборник научных статей. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 114-119. – EDN JWQBEQ.
3. Колосков К.А., Кашин С.М., Адлер С.И. Применение искусственного интеллекта на Ozon для маркетплейс-продавцов // Современные проблемы науки и образования: Сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. – С. 197-200. – EDN WPOYMA.
4. Бобошко, Д.Ю. Перспективы применения вмененных налогов и сборов в условиях цифровизации налогового администрирования // Налоги. – 2021. – № 6. – С. 2-7. – DOI 10.18572/1999-4796-2021-6-2-7. – EDN ZJHHWN.
5. Бобошко, Д.Ю. Система налогообложения физических лиц в Российской Федерации. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. – 209 с. – ISBN 978-5-16-019066-2. – DOI 10.12737/2085065. – EDN WTBIFP.

AUTOMATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF THE MARKETPLACE SELLER BY ARTIFICIAL INTELLIGENCE

A.I. Kuzmich¹

*National University of Science and Technology MISIS,
Moscow, Russia*

The paper shows that natural-language programming makes accounting automation accessible to small-business sellers on marketplaces without programming skills. Amid the 2025–2026 VAT reform for the simplified taxation system, an in-house solution built by means of artificial intelligence proves cheaper than typical analytics services and better fits a specific business.

Keywords: *natural language programming, e-commerce, marketplaces, management accounting, simplified taxation system.*

УДК 330

МЕЖБЮДЖЕТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Р.Ф. Кулиев

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Россия*

Рассмотрена роль межбюджетных отношений в системе государственного регулирования пространственного развития Российской Федерации. Проанализированы правовые основы, заложенные Бюджетным кодексом РФ, и сложившаяся практика распределения финансовой помощи между уровнями бюджетной системы. Выявлены ключевые проблемы горизонтальной и вертикальной несбалансированности региональных бюджетов, а также ограниченная эффективность действующих механизмов выравнивания. Обоснована необходимость совершенствования методик расчёта межбюджетных трансфертов и повышения их стимулирующей направленности для активизации собственного доходного потенциала территорий.

Ключевые слова: *межбюджетные отношения, региональное развитие, бюджетное выравнивание, межбюджетные трансферты, государственное регулирование, региональная экономика.*

Разрыв в бюджетной обеспеченности российских регионов остаётся критическим уже несколько десятилетий. Межбюджетные отношения и выстраивались под задачу ослабить эти контрасты – с одной стороны, дать жителям любого субъекта Федерации сопоставимый набор бюджетных услуг, с другой – не дать территориям утратить мотивацию к самостоятель-

¹ Supervisor, PhD in Economics, Associate Professor D.Yu. Boboshko.

ному развитию. Цель статьи – рассмотреть, на каких правовых и организационных принципах строятся сегодня межбюджетные взаимодействия, какие проблемы мешают им работать с полной отдачей и в каких направлениях можно усилить их регулируемую роль.

Базовые правила межбюджетных взаимодействий задаёт Бюджетный кодекс Российской Федерации. В нём прописаны порядок разграничения доходных источников и расходных полномочий, перечень и условия выделения межбюджетных трансфертов, а также методические подходы к выравниванию бюджетной обеспеченности субъектов [1]. Кодекс предусматривает несколько форм финансовой поддержки, включая дотации на выравнивание, субсидии долевого софинансирования, субвенции на выполнение переданных полномочий, иные трансферты. Каждый из перечисленных каналов решает свою задачу, но вместе они должны не просто закрывать бюджетные разрывы, а стимулировать регионы наращивать доходную базу.

Теоретические основания межбюджетного регулирования в региональном разрезе раскрыты в отечественной учебной литературе. Так, в учебнике «Региональная экономика» под редакцией Т.Г. Морозовой межбюджетные отношения трактуются не как сугубо технический канал перемещения денег, а как стратегический рычаг региональной политики, способный влиять на инвестиционный климат, предпринимательскую среду и общую динамику развития территорий [3]. В учебнике подчеркивается, что избыточное выравнивание способно закреплять у получателей помощи иждивенческую логику поведения, поэтому крайне важно удерживать равновесие между компенсационной и стимулирующей функциями.

В учебнике «Государственные и муниципальные финансы» под редакцией Г.Б. Поляка и Т.Ш. Тиникашвили прослеживается эволюция российской модели бюджетного федерализма [2]. Отмечается, что замена индивидуальных переговоров о размерах поддержки на формализованные формулы распределения дотаций стала серьёзным шагом к прозрачности. Вместе с тем несколько узких мест сохраняется: доходные источники и расходные обязательства распределены неравномерно, связь между получаемыми средствами и качеством управления финансами остаётся слабой, а действенных санкций за нерезультативное использование трансфертов практически нет.

Текущее состояние межбюджетных отношений позволяет выделить несколько устойчивых дисфункций. Во-первых, несмотря на длительную практику выравнивания, разрыв между наиболее и наименее обеспеченными субъектами сохраняется. Во-вторых, методики распределения дотаций, основанные на оценках налогового потенциала и индекса бюджетных расходов, слишком часто корректируются, что лишает региональные администрации возможности строить реалистичные среднесрочные планы.

Особого внимания заслуживает стимулирующее начало межбюджетных инструментов. Регионы, получающие значительные дотации, не всегда показывают соответствующие темпы экономического роста. В учебни-

ке «Региональная экономика» под редакцией Т.Г. Морозовой отмечается, что привычка рассчитывать на внешнюю поддержку ослабляет у местных властей интерес к расширению собственной доходной базы, развитию предпринимательства и повышению собираемости налогов [3]. Это значит, что система трансфертов должна не только компенсировать объективные различия в условиях хозяйствования, но и поощрять эффективное управление.

Совершенствование межбюджетного регулирования может разворачиваться в нескольких направлениях. Прежде всего, стоит продолжить укрупнение субсидий, чтобы уменьшить административную нагрузку на регионы и дать им больше свободы в распоряжении средствами. Параллельно необходимо развивать механизмы, увязывающие размер дотаций с показателями качества управления финансами, как открытость бюджетных данных, отсутствие просроченной задолженности, соблюдение долговых лимитов. Важно также шире задействовать горизонтальные трансферты и обусловленное софинансирование, которое стимулирует структурные преобразования на местах.

Новые возможности для повышения эффективности межбюджетных отношений открывает цифровая трансформация бюджетного процесса. Единые информационные платформы, аккумулирующие сведения о доходах и расходах всех уровней бюджетной системы, позволяют вести мониторинг в реальном времени, заблаговременно замечать перекосы и прогнозировать последствия изменения методик. Эти инструменты востребованы, поскольку потоки средств и количество учитываемых показателей растут.

Таким образом, межбюджетные отношения по своей сути являются ключевым механизмом государственного регулирования регионального развития. Сформированное на базе Бюджетного кодекса РФ правовое поле обеспечило институциональные рамки для перераспределения ресурсов между территориями. При этом практическая отдача этого механизма пока отстаёт от ожиданий, так как выравнивающая и стимулирующая функции не сбалансированы, высока доля целевых трансфертов, слабо выражена связь помощи с качеством управления. Дальнейшее развитие межбюджетных отношений должно повышать их гибкость, прозрачность и стимулирующий характер, чтобы сократить территориальные дисбалансы и поддержать устойчивое развитие всех субъектов Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Государственные и муниципальные финансы: учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка. Т.Ш. Тиникашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 391 с.
3. Региональная экономика: учебник для вузов / под ред. Т.Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 527 с.

INTERGOVERNMENTAL FISCAL RELATIONS AS A MECHANISM OF STATE REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT

R.F. Kuliev

*Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russia*

This study examines intergovernmental fiscal relations as a tool for regulating spatial development in the Russian Federation. It reviews the legal framework provided by the Budget Code and the existing practice of allocating financial aid across budget system levels. The research identifies major challenges, including persistent horizontal and vertical imbalances in regional budgets and the limited effectiveness of current equalisation mechanisms. The article argues for improving transfer calculation methods and strengthening their incentive component so that regions are motivated to increase their own revenue potential.

Keywords: *intergovernmental fiscal relations, regional development, budget equalisation, intergovernmental transfers, state regulation, regional economy.*

УДК 330

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

Р.Ф. Кулиев

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Россия*

Рассмотрена эволюция системы стратегического планирования в Российской Федерации как механизма государственного регулирования пространственного развития. Изучено, как нормы Федерального закона № 172-ФЗ повлияли на практику управления развитием регионов. Выявлены основные трудности согласования федеральных и региональных приоритетов, а также методические проблемы оценки эффективности стратегических документов. Показано, что усиление роли стратегического планирования требует синхронизации документов разного уровня и внедрения мониторинга на основе количественных показателей. Сделан вывод о необходимости дальнейшего совершенствования институциональных условий, обеспечивающих повышение отдачи от региональных стратегий.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, пространственное развитие, государственное регулирование, стратегия социально-экономического развития, региональная экономика.*

Неравномерность пространственного развития остаётся острой проблемой для России. Значительные диспропорции между регионами по уровню экономической активности, стягивание производства в несколько крупных агломераций и отток жителей с периферийных территорий вынуж-

ждает государство к активным регулирующим действиям. Ключевым инструментом здесь выступает стратегическое планирование, нормативная база которого была создана с принятием Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [3]. В статье рассматриваются институциональные и методические аспекты применения стратегического планирования для сглаживания пространственных диспропорций, а также препятствия, снижающие его практическую отдачу.

Названный нормативный акт впервые закрепил общие подходы и целевые установки для подготовки стратегических документов, выстроив их по уровням: от послания Президента и общефедеральной стратегии до региональных и муниципальных программ [3]. Обязательным требованием стала взаимная увязка всех уровней, что призвано обеспечить единство государственной политики регионального развития.

Теоретические основы стратегического планирования на региональном уровне изложены в работах российских учёных. В учебнике «Региональная экономика» под редакцией Т.Г. Морозовой стратегическое планирование региона понимается как определение долгосрочных ориентиров, ключевых направлений развития и путей их реализации с опорой на местные ресурсы и конкурентные преимущества [2]. Акцент сделан на оценке исходных условий, прогнозировании экзогенных и эндогенных факторов, разработке сценариев.

Монография В.Н. Лексина и А.Н. Швецова «Государство и регионы: теория и практика государственного регулирования территориального развития» подробно раскрывает механизмы федерального воздействия на пространственные пропорции [1]. В работе предложена классификация регулирующих мер, которая делит их на две большие группы. В первую входят институциональные реформы, межбюджетные механизмы и вложения в инфраструктуру. Во вторую – точечная поддержка моногородов, особых экономических зон и территорий опережающего социально-экономического развития. Стратегическое планирование в данной классификации выполняет роль универсального инструмента, задающего общие рамки для адресной помощи.

Принятая в 2019 году Стратегия пространственного развития РФ до 2025 года конкретизировала и развила положения закона № 172-ФЗ. В ней были определены перспективные экономические специализации субъектов, выделены приоритетные геостратегические территории, предложены пути снятия инфраструктурных ограничений. Однако реальное влияние стратегических документов на динамику регионального развития пока остаётся ограниченным.

Анализ реализации региональных стратегий социально-экономического развития позволяет выделить несколько системных проблем. Прежде всего, сохраняется несогласованность стратегических целей с бюджетным процессом: программно-целевое финансирование часто не привязано к долгосрочным приоритетам, что лишает стратегии практического наполнения. Помимо этого, недостаточно точные прогнозы при сильной внеш-

ней нестабильности ведут к тому, что долгосрочные ориентиры быстро устаревают, а механизм их корректировки не отработан.

Существенные методические трудности вызывает оценка эффективности реализации стратегий. Закон № 172-ФЗ предусматривает обязательный мониторинг и контроль, но конкретные критерии результативности прописаны недостаточно чётко [3]. В учебном пособии [2] подчёркивается, что для стратегического планирования нужна комплексная система индикаторов, охватывающая не только темпы роста, но и структурные сдвиги, качество жизни, экологию. Пока такая единая методика отсутствует, отчётность о реализации стратегий зачастую сводится к формальным процедурам и не позволяет получить объективную оценку достигнутых результатов.

Не менее остро стоит проблема согласования интересов. Региональные стратегии разрабатываются с опорой на федеральные приоритеты, но на практике регулярно возникают противоречия между установками центра и реальными запросами территорий. По мнению В.Н. Лексина и А.Н. Швецова, навязывание приоритетов сверху ослабляет мотивацию региональных органов власти и ведёт к формальному исполнению требований [1]. В этой ситуации возрастает значимость горизонтальной координации – согласования стратегий соседних регионов, развития межрегиональных кластеров и совместных инфраструктурных проектов.

Определённые возможности для решения указанных проблем связаны с цифровизацией стратегического планирования. Создание федеральной информационной системы, предусмотренной законом № 172-ФЗ, призвано автоматизировать мониторинг показателей, повысить прозрачность процедур и упростить согласование документов. Однако внедрение системы идёт медленно, что сдерживает её потенциал.

Для усиления роли стратегического планирования в регулировании пространственного развития необходимо действовать по нескольким направлениям. Во-первых, требуется более тесная интеграция стратегического и бюджетного планирования, чтобы финансовые ресурсы гарантированно направлялись на реализацию долгосрочных приоритетов. Во-вторых, нужна единая методология оценки эффективности стратегий с количественными индикаторами структурных сдвигов. В-третьих, важно развивать институты горизонтального взаимодействия, позволяющие синхронизировать стратегии соседних субъектов и запускать совместные инфраструктурные проекты. Наконец, следует ускорить цифровую трансформацию системы стратегического планирования, чтобы оперативно выявлять отклонения от намеченных траекторий и своевременно корректировать планы.

Таким образом, стратегическое планирование объективно служит центральным инструментом государственного регулирования пространственного развития. Сформированная в последние годы нормативная база создала предпосылки для системной работы. Однако практическая результативность стратегических документов пока ниже ожидаемой вследствие несогласованности плановых и бюджетных процедур, слабого методиче-

ского обеспечения и дефицита координации интересов. Дальнейшее совершенствование институциональных условий, интеграция стратегического планирования с программно-целевым управлением и цифровизация процессов способны повысить обоснованность региональной политики, сократить межрегиональные диспропорции и обеспечить более сбалансированное пространственное развитие страны.

Список использованных источников

1. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государство и регионы: Теория и практика государственного регулирования территориального развития. – М.: УРСС, 2007. – 368 с.
2. Региональная экономика: учебник для вузов / под ред. Т.Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527 с.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378.

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL OF STATE REGULATION OF SPATIAL DEVELOPMENT OF REGIONS

R.F. Kuliev

*Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russia*

The article examines the evolution of strategic planning in the Russian Federation as a mechanism for state regulation of spatial development. It studies how the provisions of Federal Law No. 172-FZ have influenced the practice of managing regional development. The main challenges in harmonising federal and regional priorities are identified, alongside methodological difficulties in assessing the effectiveness of strategic documents. It is shown that enhancing the role of strategic planning requires alignment of documents at different levels and the introduction of monitoring based on quantitative indicators. The conclusion is made about the necessity of further improving institutional conditions to increase the impact of regional strategies.

Keywords: *strategic planning, spatial development, state regulation, socio-economic development strategy, regional economy.*

УДК 330

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРОЙ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ

Р.Ф. Кулиев

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Россия*

Рассмотрены теоретические концепции, объясняющие формирование отраслевой структуры экономики региона. Проанализированы теории регионального

развития, кластерный подход и концепция умной специализации. Систематизированы методы оценки эффективности отраслевой структуры, выделены инструменты государственного управления структурными сдвигами. Обоснована необходимость сочетания универсальных и селективных мер с учётом эндогенного потенциала территории.

Ключевые слова: *региональная экономика, отраслевая структура, теория регионального развития, кластеры, умная специализация, управление регионом, структурные сдвиги.*

Проблема рациональной отраслевой структуры экономики региона сохраняет высокую актуальность в условиях внешних шоков, санкционных ограничений и курса на технологический суверенитет. Значительная часть российских регионов характеризуется узкой специализацией и недостаточной диверсификацией промышленности, что усиливает их уязвимость перед внешними шоками. Государственное и муниципальное управление требует научно обоснованных подходов к регулированию отраслевых пропорций. Цель статьи – систематизировать теоретические концепции и методологические подходы к управлению отраслевой структурой региона, а также определить ключевые инструменты государственного воздействия на структурные сдвиги.

Теоретический фундамент анализа региональной отраслевой структуры заложен в трудах по пространственной экономике и теориях структурных сдвигов. Согласно модели Ж. Фурастье, экономическое развитие проходит стадии преобладания первичного, вторичного и третичного секторов, соответствующие аграрной, индустриальной и постиндустриальной экономике. В отечественной науке фундаментальное значение имеют труды А.Г. Гранберга, который рассматривал регион как целостную воспроизводственную систему, обладающую собственной отраслевой структурой и потенциалом развития [1]. Методологический принцип комплексности, заложенный в его работах, требует оценки отраслевых пропорций во взаимосвязи с демографическими, инфраструктурными и природно-ресурсными факторами.

Кластерная теория М. Портера изменила представление о региональной структуре: конкурентоспособность связывается не с отраслевым составом, а с формированием взаимосвязанных групп предприятий, поставщиков и научных центров – кластеров [4]. Отечественный исследователь А.О. Польшин применил кластерный подход к анализу конкурентного потенциала регионов, опираясь на показатели территориальной концентрации и локализации производства [3]. Дальнейшим развитием стала концепция «умной специализации» (smart specialisation), сформулированная экспертами Европейской комиссии и ставшая методологической основой региональной инновационной политики ЕС [5]. Основная идея умной специализации – концентрация ограниченных ресурсов на узком круге приоритетных направлений, выбранных через предпринимательский поиск с опорой на уникальные конкурентные преимущества. Для России эта кон-

цепция актуальна в свете задач импортозамещения и достижения технологической независимости.

Методология оценки эффективности отраслевой структуры опирается на комплекс количественных и качественных методов. Базовым инструментом первичной диагностики выступает расчёт коэффициентов локализации, показывающих, во сколько раз доля отрасли в экономике региона превышает среднероссийский уровень. Значения больше единицы свидетельствуют о специализации региона и его потенциальной конкурентоспособности. Степень отраслевого разнообразия оценивают при помощи индекса Херфиндаля-Хиршмана – суммы квадратов долей секторов в ВРП или занятости. Высокие значения индекса указывают на моноспециализацию, низкие – на диверсифицированную структуру, которая, согласно эмпирическим исследованиям, обеспечивает большую устойчивость к внешним шокам [2].

Метод структурных сдвигов (shift-share analysis) позволяет разложить изменение регионального показателя на три компонента: национальный тренд, отраслевой эффект и региональный конкурентный эффект, отделяя влияние макроэкономической динамики от собственных преимуществ или недостатков территории [1; 2]. Комплексные методы, объединяющие показатели производительности, фондоотдачи и удельного веса инновационной продукции в сводный индекс, позволяют сравнивать эффективность отраслевых пропорций разных регионов. Дополнительным аналитическим инструментом выступает межотраслевой баланс, дающий возможность оценить взаимосвязи через коэффициенты прямых и полных затрат и мультипликативные эффекты от развития приоритетных отраслей.

Государственное и муниципальное управление располагает арсеналом инструментов воздействия на отраслевые пропорции. К универсальным инструментам относят развитие транспортной и инженерной инфраструктуры, сокращение административных барьеров, модернизацию системы подготовки кадров и налоговые льготы – они облегчают переток капитала и труда между секторами. Селективные инструменты охватывают создание особых экономических зон и ТОР, субсидирование издержек приоритетных инвесторов, специальные инвестиционные контракты, поддержку кластеров и отраслевых госпрограмм. При этом выбор отраслевых приоритетов должен базироваться на предпринимательском поиске, присущем умной специализации, и тщательной оценке регионального потенциала [5].

Особую роль играют институты развития (Фонд развития промышленности, Корпорация МСП, региональные гарантийные организации), снижающие риски частных инвесторов и направляющие ресурсы в отрасли с наибольшим мультипликативным эффектом. Важным инструментом пространственного регулирования выступают программы поддержки моногородов и территории опережающего социально-экономического развития. Важнейшим стратегическим документом выступают региональные стратегии социально-экономического развития, определяющие целевые ориентиры отраслевых пропорций и пути их достижения. Основой для та-

кой работы служит Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Результативность универсальных и селективных инструментов повышается при их комплексном использовании в рамках целостной промышленной политики региона, нацеленной на увеличение производительности, экспортного потенциала и инновационной деятельности [3].

Таким образом, регулирование отраслевой структуры регионов базируется на теоретическом фундаменте, объединяющем концепции структурных сдвигов, кластеров и умной специализации. Методологический инструментарий позволяет диагностировать структурные диспропорции и определять направления государственного воздействия. Современная региональная политика требует разумного сочетания универсальных мер улучшения делового климата и селективной поддержки приоритетных отраслей, выявленных с учётом эндогенного потенциала территории и процедур предпринимательского поиска. Перспективными направлениями исследований видятся адаптация принципов умной специализации к специфике российских регионов и создание прогностических моделей структурных трансформаций для территорий с разным уровнем развития.

Список использованных источников

1. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 495 с.
2. Кузнецова О.В. Структурные сдвиги в занятости и качестве жизни населения российских городов-миллионников. – 2017. – Т. 27, № 3. – С. 386–404.
3. Польшин А.О. Конкурентные возможности регионов: методология исследования и пути повышения. – М.: КРАСАНД, 2010. – 208 с.
4. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
5. Foray D., David P.A., Hall B. Smart specialisation: the concept // Knowledge Economists Policy Brief. – 2009. – № 9. – P. 1–5.

MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL STRUCTURE OF THE REGIONAL ECONOMY: THEORETICAL APPROACHES AND ASSESSMENT METHODOLOGY

R.F. Kuliev

*Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russia*

The article considers theoretical concepts that explain the formation and transformation of the sectoral structure of a region's economy. Classical theories of regional development, the cluster approach and the smart specialisation concept are analysed. Methodological approaches to assessing the efficiency of the industrial structure are systematised, and instruments of state management of structural shifts are identified. The need to combine universal and selective measures taking into account the endogenous potential of the territory is substantiated.

Keywords: regional economy, industrial structure, regional development theory, clusters, smart specialisation, regional management, structural shifts.

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Н.Н. Куликова, Д.В. Курдюкова

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Волгоградский институт управления, г. Волгоград, Россия*

В статье рассматривается сущность, виды и инструменты мотивации трудовой деятельности персонала, эффективность деятельности предприятия через призму вовлеченности персонала в рабочий процесс, лояльности к работодателю и ориентированности на достижение стратегических целей. В этой связи мотивация трудовой деятельности трансформируется в ключевой приоритет развития, в поиск новых подходов и инструментов мотивации, адаптированных к специфике конкретной организации.

Ключевые слова: *эволюция концепций мотивации трудовой деятельности, мотивация, структура мотивации, управление потребностями и мотивами, специфика мотивации персонала в современной организации, практические цели мотивации, формы, методы, инструменты мотивации.*

Мотив является основой трудового поведения работников, порождается системой потребностей с разной степенью осознанности. В процессе совершенствования поведенческих действий мотивы работника могут изменяться, трансформироваться, что возможно на всех этапах выполнения профессиональной задачи. В связи с этим важно отметить, что трудовое поведение работника часто завершается по преобразованной мотивации (3).

Мотивация – ключевая функция менеджмента, влияющая на достижение целей через исполнительность работников. Она побуждает к деятельности и результатам, воздействуя на поведение.

Структура мотивации включает: потребности (индивидуальные и зависящие от организации), мотивы (внутренние и внешние), мотивирование (воздействие, побуждающее к действиям) и стимулы (2).

Управление потребностями и мотивами – сложное искусство, требующее понимания индивидуальных и коллективных интересов. В управлении важно, чтобы работники воспринимали цели компании как свои. Эксперты постоянно ищут эффективные способы мотивации.

Мотивация включает побуждение к выполнению обязанностей и стремление качественно выполнять работу (1). Многогранность и значимость мотивации в управлении персоналом определяют широкий спектр ее практических целей. На рисунке 1 продемонстрировано их системное представление.

Теоретическое осмысление мотивации было бы неполным без анализа конкретных форм, методов и инструментов, посредством которых организация реализует мотивационную политику. В теории и практике управления персоналом сложилась определенная терминологическая иерархия: формы мотивации задают общие направления воздействия; методы пред-

ставляют собой способы достижения мотивационных целей; инструменты – это конкретные операционные средства, с помощью которых методы воплощаются в повседневной деятельности.

Формы мотивации трудовой деятельности – это устойчивые способы внешнего выражения мотивационного воздействия, различающейся по объекту, источнику и характеру влияния. Традиционно выделяют две базовые формы: материальную (экономическую) и нематериальную (неэкономическую). В современном менеджменте также говорят о позитивной (поощрение желаемого поведения) и негативной (санкции за нежелательное поведение) формах, однако последняя в гуманистической парадигме управления рассматривается как вспомогательная.

Методы мотивации – это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на трудовое поведение сотрудников для достижения организационных целей. Методы отвечают на вопрос «как воздействовать?» и группируются в зависимости от содержания, направленности и организационных форм.

Инструменты мотивации – это конкретные, документально и процедурно оформленные средства реализации методов (положения, регламенты, программы, цифровые платформы, оценочные шкалы и др.). Инструменты являются «технологической начинкой» мотивационной системы.

На практике в HR-менеджменте наибольшее распространение получила классификация методов по двум укрупненным блокам – материальная и нематериальная мотивации – с последующей детализацией внутри каждого блока (4).



Рисунок 1 –Практические цели мотивации

Источник: составлено автором

Для практической реализации представленных методов в организациях используются конкретные инструменты, представленные в таблице 3.

Любая мотивационная система требует постоянного мониторинга и оценки эффективности, ключевые индикаторы здесь включают: производительность труда, текучесть кадров (особенно среди ключевых сотрудников), уровень абсентеизма, результаты опросов удовлетворенности и вовлеченности персонала, а также выполнение KPI. Регулярный анализ этих показателей позволяет своевременно выявлять слабые места и корректировать мотивационные механизмы.

Таким образом, построение действенной мотивационной системы в XXI веке – это циклический процесс диагностики, проектирования, пилотирования и непрерывной настройки, в центре которого находится принцип синергии.

Таблица 3 – Основные инструменты мотивации трудовой деятельности

Инструмент	Описание
Системы оплаты труда	Тарифная система – четкая связь оплаты со сложностью, ответственностью и условиями труда (тарифные разряды, сетки).
	Бестарифная система – зарплата зависит от общего фонда, оплаты труда и коэффициента трудового участия (КТУ) каждого работника.
	Грейдинг – разработка иерархии должностей (грейдов) с разным уровнем оплаты на основе оценки сложности, значимости и требований к должности. Позволяет создать внутреннее справедливую структуру окладов.
KPI и MBO	Инструменты целеполагания и оценки. Работнику/отделу ставятся измеримые цели (KPI), достижение которых напрямую влияет на переменную часть оплаты. MBO предполагает совместную постановку целей руководителем и подчиненным.
Программы развития	Коучинг (индивидуальное развитие навыков), наставничество (buddy-система для новичков), внутренние и внешние тренинги, ротация должностей.
Кадровый резерв	Формальный инструмент работы с талантами, показывающий работникам реальные перспективы роста внутри компании.
Корпоративная культура и внутренние коммуникации	Инструменты, корпоративные СМИ, порталы, мероприятия, миссия и ценности, история компании. Формируют чувство принадлежности.

Источник: составлено автором по данным исследования

Только комплексное сочетание справедливой оплаты, возможностей для развития, искреннего признания, баланса жизни и труда, а также сильной культуры причастности позволяет перейти от краткосрочного стимулирования к формированию устойчивой вовлеченности – главного нематериального актива и стратегического конкурентного преимущества современной организации.

Список использованных источников

1. Аполосова В. С. Мотивация и стимулирование // Вестник науки и образования. – 2020. – № 11-1(89). [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie> (дата обращения: 13.05.2026).

2. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 424 с. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/582704> (дата обращения: 13.05.2026).

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 362 с. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/583877> (дата обращения: 29.01.2026).

4. Пайзыев Х. Методы мотивации // Инновационная наука.-2024.-№5-2-1. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-motivatsii> (дата обращения: 30.05.2026).

MOTIVATION OF WORK ACTIVITY AS A FACTOR IN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

N.N. Kulikova, D.V. Kurdyukova

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Volgograd Institute of Management, Volgograd, Russia*

This article examines the nature, types, and tools of employee motivation, as well as enterprise performance, through the lens of employee engagement, loyalty to the employer, and focus on achieving strategic goals. In this context, employee motivation is becoming a key development priority, leading to the search for new approaches and motivational tools tailored to the specific needs of each organization.

Key words: *evolution of concepts of motivation of work activity, motivation, structure of motivation, management of needs and motives, specifics of personnel motivation in a modern organization, practical goals of motivation, forms, methods, tools of motivation.*

УДК 338

ГЕНДЕРНАЯ АСИММЕТРИЯ В СФЕРЕ ТРУДА: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ, ПОСЛЕДСТВИЯ ГЕНДЕРНОЙ АСИММЕТРИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЩЕСТВА

Н.Н. Куликова, Е.С. Никандрова

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Волгоградский институт управления, г. Волгоград, Россия*

Одним из значимых, но часто недооцениваемых аспектов эффективного формирования и использования кадрового состава является гендерная структура персонала. В статье рассматриваются сущность, формы проявления, причины и последствия гендерной асимметрии для организации и общества.

Ключевые слова: *«гендер», гендерная асимметрия, вертикальная гендерная асимметрия, горизонтальная гендерная асимметрия, ключевые показатели для*

оценки гендерного кадрового состава, причины гендерной асимметрии кадров, последствия гендерной асимметрии в сфере труда.

В научной литературе «гендер» рассматривается широко: как процесс освоения социально-половых ролей, статус индивида и система социальных норм, отделенных от биологических признаков (2).

Гендерная асимметрия – это непропорциональное отображение социальных и культурных ролей обоих полов, а также их представлений в различных сферах жизни. При гендерной асимметрии мужчины и все «мужские» (черты характера, модели поведения, профессии и т.д.) рассматриваются как первичные, значимые и доминирующие, а женщины и все «женские» определяются как вторичные, социально незначимые и подчиненные (3). Гендерная асимметрия в сфере труда проявляется в двух основных формах: вертикальной (иерархической) и горизонтальной (сегрегационной). Они описывают разные механизмы, но усиливают друг друга.

Вертикальная гендерная асимметрия – это неравномерное распределение мужчин и женщин по уровням иерархии в организациях. Например, «стеклянный потолок» – женщины сконцентрированы на нижних и средних ступенях карьерной лестницы, в то время как мужчины доминируют на высших руководящих позициях.

Горизонтальная гендерная асимметрия – это неравномерное распределение мужчин и женщин по отраслям экономики, профессиям и сферам деятельности. Рабочие места де-факто разделены на «мужские» и «женские».

Эти формы тесно связаны и создают кумулятивный эффект:

1. Горизонтальная сегрегация является основой для вертикальной. Женщины, сконцентрированные в «помогающих» и обслуживающих профессиях, изначально находятся в секторах с более плоской карьерной структурой и меньшими возможностями для роста и высоких доходов.

2. Стереотипы из горизонтальной сегрегации подпитывают вертикальную. Представление о том, что женщины «более заботливы», а мужчины «более амбициозны и рациональны», используется как оправдание для их недопредставленности на руководящих постах даже в «женских» отраслях (например, мужчина-директор школы или больницы).

Для комплексной оценки масштабов и глубины гендерного неравенства, порождаемого этими взаимосвязанными формами, в науке и практике разработан ряд количественных индикаторов, они представлены в таблице 1. Каждый показатель отражает определенный срез неравенства: от репродуктивного здоровья и доступа к ресурсам до норм, социальных установок и экономических возможностей.

Рассмотренные теоретические положения о сущности и формах гендерной асимметрии позволяют перейти к анализу конкретных механизмов и причин, которые приводят к ее возникновению и закреплению в кадровом составе организаций, особенно на более значимых для управления позициях. Систематизация этих факторов представлена в таблице 2.

Таблица 1 – Ключевые показатели для анализа гендерного состава кадров

Индекс	Описание
Индекс гендерного неравенства (GII).	Входит в состав глобального индекса развития человеческого капитала, который ежегодно публикует Программа развития Организации Объединенных Наций. Измеряет неравенство между мужчинами и женщинами в ключевых областях, в частности в сфере репродуктивного здоровья, расширения прав и возможностей, а также экономического положения.
Индекс гендерных социальных норм (GSNI).	Предполагает учет мнения женщин и мужчин по проблеме гендерного равенства. Включает семь одинаковых вопросов, которые разделены на четыре группы: политические права, образование, экономический аспект, физическая целостность.
Индекс развития с учетом гендерного фактора (ИРГФ).	Отражает влияние различий между мужчинами и женщинами по базовым индикаторам индекса развития человеческого потенциала: ожидаемой продолжительности жизни, уровню грамотности, охвату образованием и доступу к доходу.
Индекс «Женщины, бизнес и право» (WB).	Включает в себя восемь индикаторов, которые характеризуют различные этапы трудовой деятельности женщин и их экономическое положение.
Индекс экономических возможностей женщин (WEOI).	Включает в себя такие факторы, как трудовая политика и практика, доступ к финансированию, образование и профессиональная подготовка, правовой и социальный статус женщин, а также общую деловую среду.

Источник: составлено автором по данным исследования

Таблица 2 – Причины гендерной асимметрии кадров

Уровень / Тип асимметрии	Причина / Механизм возникновения	Конкретные проявления в кадровом составе (на примере управленческих позиций)
«Стеклянный потолок»	Невидимые, но прочные барьеры, не позволяющие квалифицированным сотрудникам (чаще всего женщинам) продвигаться на высшие руководящие и ключевые посты, несмотря на их компетенции и опыт. Основан на скрытых предубеждениях, неформальных нормах и отсутствии доступа к «кулуарным» решениям.	Управленческие позиции: – Недостаточное представительство женщин в советах директоров, на уровне вице-президентов, CEO, CTO (1). – Женщины часто занимают руководящие позиции в «поддерживающих» функциях (HR, PR, корпоративные коммуникации), но редко в операционных или стратегических (руководители производств, финансовые директора, директора по инновациям).
«Липкий пол»	Тенденция застревать на низкооплачиваемых, рутинных должностях с ограниченными возможностями для карьерного роста и развития. Часто связан с недостатком обучения, стереотипами о «подходящих» ролях для определенных групп и отсутствием четких карьерных траекторий.	Управленческие позиции: – Низкая представленность женщин в линейном менеджменте, а также среди младших руководителей отделов. – Отсутствие продвижения с позиций ассистентов, секретарей, младших специалистов даже при наличии опыта и образования.

Неосознанные предубеждения	Автоматически, бессознательные ассоциации и стереотипы, которые влияют на наше восприятие людей, их способностей и потенциала. Возникают из социального опыта и культурных норм. Могут быть гендерными, возрастными, этническими	Управленческие позиции: – Предвзятость при найме: предпочтение мужского кандидата с меньшим опытом перед более квалифицированной женщиной из-за стереотипов о лидерских качествах. – Предвзятость в оценке: Мужские достижения приписываются навыкам, женские – удаче. Женщины, проявляющие настойчивость, воспринимаются как «агрессивные», мужчины – как «решительные». – «Подобие привлекает подобие»: руководители склонны продвигать тех, кто на них похож, воспроизводя гомогенность управленческого состава.
Институциональные барьеры	Системные правила, политики, процедуры и неявные нормы внутри организации или отрасли, которые непреднамеренно создают или поддерживают неравенство. Они не всегда явны и могут казаться нейтральными.	Управленческие позиции: – Негибкий график работы и требования к переработкам: исключает родителей (особенно матерей) из возможности занимать высоконагруженные руководящие должности. – Непрозрачные или субъективные критерии для повышения: отсутствие четких метрик, позволяющее предубеждениям влиять на решения. – Отсутствие программ поддержки после декретного отпуска: приводит к потере квалификации и позиций у возвращающихся сотрудников.

Источник: составлено автором по данным исследования

Гендерная асимметрия в кадровом составе оказывает значительное влияние как на внутренние процессы организации, так и на общество в целом.

Внутри организации она часто приводит к снижению эффективности использования человеческих ресурсов вследствие недостаточной диверсификации опыта и взглядов, что ограничивает инновационный потенциал и креативность. Кроме того, асимметрия способствует формированию неравных условий карьерного роста, снижая мотивацию и вовлеченность работников, особенно женщин, что может увеличивать текучесть кадров.

На уровне общества гендерная асимметрия закрепляет стереотипные роли и социальные неравенства, влияя на экономическое развитие и социальную стабильность. Таким образом, преодоление гендерной асимметрии способствует созданию более справедливой, эффективной и устойчивой организационной культуры и общества в целом.

Список использованных источников

1. Петрова, К.С. Гендерное разнообразие в совете директоров как фактор повышения его эффективности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernoe-raznoobrazie-v-sovete-direktorov-kak-faktor-povysheniya-ego-effektivnosti>.
2. Соколов, В.Ю. Гендер как социокультурная особенность личности // Проблемы современного образования. – 2020. – № 6 – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gender-kak-sotsiokulturnaya-osobennost-lichnosti>.
3. Тезаурус терминологии гендерных исследований / Наука. Искусство. Величие. – : <https://sociology.niv.ru/doc/dictionary/gender-studies/fc/slovar-195-1.htm>.

GENDER ASYMMETRY IN THE SPHERE OF LABOR: ESSENCE, FORMS OF MANIFESTATION, CONSEQUENCES OF GENDER ASYMMETRY FOR THE ORGANIZATION AND SOCIETY

N.N. Kulikova, E.S. Nikandrova

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Volgograd Institute of Management, Volgograd, Russia*

One of the most significant, yet often underestimated, aspects of effective talent development and utilization is the gender composition of the workforce. This article examines the nature, manifestations, causes, and consequences of gender asymmetry for organizations and society.

Keywords: "gender", gender asymmetry, vertical gender asymmetry, horizontal gender asymmetry, key indicators for assessing the gender composition of personnel, causes of gender asymmetry of personnel, consequences of gender asymmetry in the world of work.

УДК 658.5:004.9

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

А.Н. Лаврова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях цифровой трансформации экономики вопросы повышения эффективности управления производственными активами приобретают особую актуальность. В статье рассматриваются современные цифровые технологии управления активами, проводится анализ отечественного опыта их внедрения на промышленных предприятиях. Предлагаются направления совершенствования системы управления производственными активами на основе технологий

¹ Науч. рук. доц. к.э.н. Л.Р. Уразбахтина.

промышленного интернета вещей, искусственного интеллекта, цифровых двойников и предиктивной аналитики.

Ключевые слова: производственные активы, цифровизация, цифровые технологии, управление активами, промышленное предприятие.

Производственные активы представляют собой совокупность основных средств предприятия, включая технологическое оборудование, производственные линии, инженерную инфраструктуру и другие материальные ресурсы, обеспечивающие выпуск продукции. От эффективности их эксплуатации зависит не только производственная результативность предприятия, но и его финансовая устойчивость и конкурентоспособность.

Традиционные подходы к управлению производственными активами основываются преимущественно на планово-предупредительной системе технического обслуживания и ремонта, предполагающей проведение регламентных мероприятий через определенные интервалы времени независимо от фактического состояния оборудования. Несмотря на широкое распространение данного подхода, его использование сопровождается рядом недостатков, включая избыточные затраты на обслуживание, недостаточную гибкость управления и высокую вероятность возникновения внеплановых отказов. В современных условиях указанные ограничения становятся существенным препятствием для повышения эффективности деятельности предприятий.

Развитие цифровых технологий открывает новые возможности для совершенствования процессов управления производственными активами. Использование промышленного интернета вещей, технологий больших данных, машинного обучения, цифровых двойников и предиктивной аналитики позволяет организовать непрерывный мониторинг состояния оборудования, получать достоверную информацию о его работе в режиме реального времени и формировать обоснованные управленческие решения на основе анализа больших массивов данных [1].

Особое значение приобретает концепция управления активами на протяжении всего жизненного цикла, закреплённая в международном стандарте ISO 55000. Согласно данному подходу, управление активами представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на получение максимальной ценности от использования активов при минимизации рисков и затрат. Цифровые технологии позволяют существенно повысить эффективность реализации данной концепции за счёт автоматизации процессов сбора и обработки информации, прогнозирования технического состояния оборудования и оптимизации ремонтных мероприятий.

Анализ отечественной практики показывает, что внедрение цифровых технологий позволяет существенно повысить эффективность управления производственными активами. Так, одним из лидеров цифровой трансформации промышленности является компания «Газпром нефть», которая активно использует технологии цифровых двойников и предиктивной аналитики. Цифровые модели технологических объектов обеспечивают воз-

возможность прогнозирования режимов работы оборудования, выявления потенциальных отклонений и предупреждения аварийных ситуаций [2]. Использование данных решений позволило повысить коэффициент технической готовности оборудования и сократить количество внеплановых остановок производственных объектов.

Одним из наиболее успешных примеров цифровизации в химической промышленности является деятельность компании «СИБУР». На предприятиях компании используются системы промышленного интернета вещей, позволяющие получать данные с тысяч датчиков, установленных на технологическом оборудовании. Информация в режиме реального времени поступает в аналитические системы, где осуществляется ее обработка и прогнозирование технического состояния активов. Это позволяет своевременно выявлять признаки возникновения неисправностей и предотвращать аварийные ситуации.

Практика внедрения цифровых технологий показывает, что наибольший экономический эффект достигается за счет использования предиктивного обслуживания оборудования [3]. В отличие от традиционных подходов, основанных на регламентных ремонтах, предиктивное обслуживание предполагает проведение ремонтных мероприятий на основании анализа фактического состояния оборудования. Алгоритмы искусственного интеллекта выявляют закономерности в работе оборудования и определяют вероятность возникновения отказов. В результате предприятие получает возможность своевременно планировать ремонтные работы, минимизировать простои и сокращать затраты на обслуживание активов.

Исследования показывают, что внедрение цифровых технологий управления производственными активами позволяет сократить объем внеплановых простоев оборудования на 20–50%, снизить затраты на техническое обслуживание и ремонт на 10–30%, повысить производительность оборудования на 5–15% и увеличить срок его эксплуатации на 10–20%. Кроме того, возрастает уровень промышленной безопасности и снижается риск возникновения аварийных ситуаций, что особенно важно для предприятий непрерывного производственного цикла [4].

Несмотря на достигнутые результаты, дальнейшее развитие систем управления производственными активами требует решения ряда актуальных задач. В первую очередь необходимо обеспечить интеграцию существующих информационных систем предприятия в единое цифровое пространство. На многих предприятиях данные о состоянии оборудования распределены между различными программными комплексами, что затрудняет их использование для принятия управленческих решений. Создание единой цифровой платформы управления активами позволит обеспечить централизованный сбор, хранение и анализ информации на протяжении всего жизненного цикла оборудования.

Перспективным направлением является расширение применения технологий цифровых двойников. Создание виртуальных моделей производственных объектов позволяет моделировать различные сценарии эксплуа-

тации оборудования, прогнозировать последствия принимаемых решений и оптимизировать производственные процессы [5]. Использование цифровых двойников способствует снижению рисков эксплуатации и повышению эффективности управления активами.

Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения могут использоваться не только для прогнозирования отказов оборудования, но и для автоматизированного формирования ремонтных программ, оптимизации производственных режимов и поддержки принятия стратегических решений в области управления активами.

Таким образом, цифровые технологии становятся ключевым инструментом повышения эффективности управления производственными активами в современной промышленности. Российский опыт демонстрирует значительный потенциал использования промышленного интернета вещей, цифровых двойников, искусственного интеллекта и предиктивной аналитики для повышения надежности оборудования и снижения эксплуатационных затрат. Реализация комплексного подхода к цифровизации процессов управления активами позволит предприятиям обеспечить устойчивое развитие, повысить конкурентоспособность и создать основу для дальнейшего технологического развития в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Алемасов, Е.П. Цифровизация промышленности как инструмент повышения производства / Е.П. Алемасов, Р.С. Зарипова // Информационные технологии в строительных, социальных и экономических системах. – 2020. – № 2(20). – С. 107-109. – EDN FYUKEI.
2. Гимадиева, Д.Д. Современные подходы к стратегическому управлению в условиях цифровой трансформации / Д.Д. Гимадиева // Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, 29–30 мая 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2025. – С. 102-104. – EDN FYWENZ.
3. Гиматдинов, Р.Р. Big data и предиктивная аналитика в системе технического обслуживания оборудования ТЭК / Р.Р. Гиматдинов, Л.Р. Уразбахтина // Технологический суверенитет и цифровая трансформация: Материалы международной научно-технической конференции, Казань, 01–03 апреля 2026 года. – Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2026. – С. 228-233. – EDN OHDIPI.
4. Охотников, Д.Л. Цифровизация и ее влияние на экономическую эффективность / Д.Л. Охотников, О.В. Дюдина // Образование, наука и инновации: современные вызовы: Материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. В 2-х частях, Мелитополь, 12–13 декабря 2024 года. – Мелитополь: Мелитопольский государственный университет, 2025. – С. 345-348. – EDN TTLVQC.
5. Бочкарев, А.А. Организация материального потока в условиях цифровой экономики: место и роль технологии цифрового двойника / А.А. Бочкарев, Е.Р. Добронравин // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10, № 9(77). – С. 1869-1884. – DOI 10.35679/2226-0226-2020-10-9-1869-1884. – EDN BXVPQY.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION ASSET MANAGEMENT BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES

A.N. Lavrova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the digital transformation of the economy, improving the efficiency of production asset management is becoming especially relevant. This article examines modern digital asset management technologies and analyzes domestic experience in implementing them at industrial enterprises. It proposes areas for improving production asset management systems based on the Industrial Internet of Things, artificial intelligence, digital twins, and predictive analytics.

Keywords: production assets, digitalization, digital technologies, asset management, industrial enterprise.

УДК 336.225

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДОСТУПНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ

И.Е. Лазарева, Н.Е. Житенко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Россия*

В работе исследуются особенности налогообложения организаций финансового сектора и их влияние на доступность финансовых услуг для населения. Анализируются специфика расчёта налога на прибыль и НДС, проблемы раздельного учёта операций. Рассматривается, как налоговая нагрузка влияет на стоимость кредитов, вкладов, инвестиционных инструментов и цифровых сервисов. Оцениваются стимулирующие инструменты и выявляются проблемные зоны налогового регулирования.

Ключевые слова: финансовый сектор, финансовые организации, финансовые услуги, налогообложение, налоговая нагрузка, налог на добавленную стоимость.

Особенности налогообложения организаций финансового сектора приобретают особую актуальность из-за ключевой роли банков, страховых компаний и инвестиционных институтов в экономике: они аккумулируют сбережения граждан, перераспределяют ресурсы и создают условия для роста инвестиций. При этом организации финансового сектора выполняют двойственную функцию: не только платят налоги, но и выступают посредниками между государством и другими налогоплательщиками [3, с. 481]. Сложность и динамичность налогового регулирования нередко порождает

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina.

правовые неопределённости, увеличивает риски для бизнеса и ведёт к росту издержек на налоговое администрирование, что может подрывать финансовую устойчивость организаций и отражаться на стоимости их услуг для населения.

Налогообложение организаций финансового сектора (рис. 1) имеет ряд существенных особенностей, обусловленных спецификой их деятельности. В отличие от предприятий реального сектора финансовые организации оперируют не столько материальными активами, сколько денежными потоками, долговыми обязательствами и финансовыми инструментами, что напрямую влияет на формирование налоговой базы по ключевым налогам, прежде всего по налогу на прибыль и НДС.



Рисунок 1 – Состав финансового сектора экономики [1; 3]

При расчёте налога на прибыль у банков значительная часть доходов формируется за счёт процентов по кредитам, комиссий, операций с ценными бумагами и иностранной валютой, а состав и структура расходов тоже имеют отраслевую специфику:

- резервы на возможные потери по ссудам,
- затраты на привлечение депозитов,
- межбанковские операции [3, с. 480].

Всё это требует особого подхода к нормированию и признанию расходов в целях налогообложения.

Особого внимания заслуживает вопрос налогообложения добавленной стоимости. Чтобы компенсировать налоговые расходы, финансовые организации нередко увеличивают тарифы на расчётно-кассовое обслуживание, переводы, выпуск и обслуживание карт [2, с. 65]. Избыточное налогообложение способно делать невыгодным развитие отдельных продуктов, например, долгосрочных сберегательных или инвестиционных инструментов, а также ограничивать возможности для инвестиций в IT-инфраструктуру, что замедляет внедрение удобных онлайн-услуг и снижает доступность

финансового обслуживания в отдалённых регионах. Вместе с тем налоговая политика способна не только ограничивать, но и стимулировать доступность финансовых услуг. Так, налоговые вычеты по индивидуальным инвестиционным счетам (ИИС) повышают привлекательность долгосрочных инвестиций для граждан, льготы для банков, кредитующих малый и средний бизнес или реализующих социально значимые программы (например, льготную ипотеку), поддерживают важные экономические сегменты, а освобождение от НДС базовых банковских услуг снижает их себестоимость [2, с. 72].



Рисунок 2 – Механизм влияния налогообложения организаций финансового сектора на доступность финансовых услуг для населения (составлено авторами)

Анализ практики применения налогового законодательства [1-4] выявляет ряд проблемных зон:

- неоднозначность трактовки норм при определении налоговой базы по сложным финансовым инструментам,
- частые изменения в законодательстве, затрудняющие среднесрочное планирование деятельности,
- высокие издержки на налоговое администрирование (особенно для небольших региональных банков и страховых компаний).

В результате проведенного исследования на рис. 2 представлен механизм влияния налогообложения организаций финансового сектора на доступность финансовых услуг для населения.

Таким образом, особенности налогообложения финансового сектора напрямую влияют на стоимость, ассортимент и качество услуг для конечных потребителей. Оптимизация налоговой системы с учётом специфики отрасли способна повысить доступность финансовых продуктов для населения, стимулировать сбережения и инвестиции, а также укрепить устойчивость всей финансовой системы.

Список использованных источников

1. Бачурин, Д.Г. Современные тенденции правового регулирования налогообложения добавленной стоимости в финансовом секторе экономики государств БРИКС / Д.Г. Бачурин // Финансовое право. – 2021. – № 8. – С. 19-26. – DOI 10.18572/1813-1220-2021-8-19-26.
2. Орлова, В.А. Налоговое планирование и контроль: учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, Магистерская программа: Банковское дело / В.А. Орлова, И.Е. Лазарева. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – 176 с.
3. Синельник, В.В. Налогообложение организаций финансового сектора РФ (на примере ПАО банк "ФК Открытие") / В.В. Синельник // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы : Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 09-10 ноября 2023 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2023. – С. 478-482.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) ст. 149 от 05.08.2000 № 117 ФЗ. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/c8ebcedc9ddce9d959d6c520c3b0d602f71e8e12/?ysclid=mm0zyjy7xk339624778 (дата обращения 23.05.2026).

THE PECULIARITIES OF TAXATION OF FINANCIAL SECTOR ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON THE AVAILABILITY OF FINANCIAL SERVICES FOR THE POPULATION

I.E. Lazareva, N.E. Zhitenko

*Donetsk national University of economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Russia*

The paper examines the peculiarities of taxation of financial sector organizations and their impact on the availability of financial services to the public. Analyzed the specifics of calculating income tax and VAT, as well as the problems of separate accounting of transactions. Examines how the tax burden affects the cost of loans, deposits, in-

vestment instruments and digital services. Evaluated incentive tools and identify problematic areas of tax regulation.

Keywords: *financial sector, financial organizations, financial services, taxation, tax burden, value added tax.*

УДК 334.722:332.1

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДНР

И.Е. Лазарева, Е.К. Кравченко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Россия*

В статье исследованы факторы развития малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике. Выявлено, что Развитие МСП в ДНР характеризуется мощным краткосрочным эффектом от интеграции и целевой государственной поддержки в условиях постконфликтного восстановления.

Ключевые слова: *малое и среднее предпринимательство, инвестиционные стимулы, налоговые преференции, сфера торговли.*

Активная государственная поддержка, включающая инвестиционные стимулы, льготное кредитование и налоговые преференции, стала ключевым драйвером развития малого и среднего предпринимательства в ДНР после её интеграции в состав РФ, способствуя формированию благоприятной бизнес-среды и укреплению деловых связей. Эта интеграция обеспечила гармонизацию законодательной базы, расширила доступ к новым рынкам сбыта и логистической инфраструктуре, улучшив предпринимательский климат и усилив конкуренцию, однако потребовала также решения задач кадрового обеспечения, осложнённых последствиями военнополитического конфликта. В табл. 1 представлен аналитический обзор факторов развития МСП в ДНР.

Как видно из данных табл. 1, доминирующий фактор развития малого и среднего предпринимательства в ДНР – политическая воля и интеграция. В случае ДНР экзогенный фактор (интеграция в правовое и экономическое поле РФ с массовой поддержкой) оказался сильнее всех эндогенных системных ограничений (налоги, бюрократия), что доказывает взрывной рост [4, с. 62]. Возникает вопрос: насколько устойчивым будет этот рост после исчерпания «отложенного спроса» и выравнивания условий с другими регионами?

На основании предоставленных данных можно сделать комплексный анализ факторов развития МСП, выделив универсальные вызовы, общие драйверы роста и уникальные региональные особенности на примере ДНР.

Модель развития – восстановительная, а не инновационная. Конечно. Для научной работы лучше сделать текст менее шаблонным, убрать характерные для ИИ повторения и чрезмерную категоричность выводов.

Таблица 1 – Сводный анализ факторов развития МСП в ДНР

Категория факторов	Проявления	Оценка влияния и взаимосвязей
Системные ограничения (сдерживающие факторы)	• высокая налоговая нагрузка и изменения (ввод НДС для УСН) • административные барьеры и бюрократия • недостаток инноваций • теневая экономика	Создают институциональную среду высоких издержек и неопределённости, системно сдерживают рост МСП, повышая риски и снижая привлекательность
Драйверы роста (стимулирующие факторы)	• акцент на рост в промышленности, сельском хозяйстве, туризме, услугах • внедрение ИТ-технологий (цифровая трансформация) • стабилизация макроусловий для доступного финансирования • региональная поддержка и продвижение брендов	Представляют собой сознательную политику противодействия ограничениям. Это целевые меры государства по созданию «точек роста» через специализацию, технологизацию и улучшение финансовых условий. Их эффективность зависит от качества реализации на местах
Региональный фактор: интеграция и господдержка (ключевой драйвер для ДНР)	• активная господдержка (инвестиции, льготные кредиты, налоговые преференции) • гармонизация законодательства • расширение рынков сбыта и логистики • отложенный потребительский спрос, низкая конкуренция	Выступает мощным катализатором, способным временно перевесить системные ограничения. В ДНР это привело к взрывному росту числа субъектов МСП (+800%) и занятости (+1300%). Это модель «развития с догоняющим эффектом» в особых политических условиях
Структурные и отраслевые особенности региона	• концентрация в торговле (25.3%), операциях с недвижимостью (31.1%) и промышленности (14.7%) • быстрое восстановление торговой инфраструктуры (20+ тыс. объектов) • развитие экспорта (металлы, минералы, продовольствие) • интерес крупных российских сетей	Показывает экстенсивную модель роста, основанную на удовлетворении базового спроса (торговля, недвижимость) и использовании старых промышленных активов. Это типично для послевоенного восстановления. Риск: низкая диверсификация и зависимость от сырьевого экспорта
Специфические региональные риски и вызовы	• последствия военно-политического конфликта (разрушенная инфраструктура, кадровый дефицит) • необходимость постоянного восстановления после обстрелов • показатели (товарооборот, занятость) зависят от неустойчивых факторов (демография, логистика)	Нивелируют положительный эффект драйверов. Создают среду высокой непредсказуемости и дополнительных издержек, делая развитие хрупким. Эти риски уникальны и не характерны для большинства других российских регионов

Составлено авторами на основе [1-4]

Отраслевая структура малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике представлена преимущественно предприятиями торговли, операций с недвижимостью и сырьевых отраслей. Одной из особенностей развития предпринимательства в ДНР является высокая результативность мер государственной поддержки. Предоставление льготного финансирования, кредитных ресурсов и иных инструментов стимулирования предпринимательской активности способствует увеличению количества субъектов МСП и расширению масштабов их деятельности [1, с. 33]. В отличие от ряда российских регионов, где предприниматели нередко отмечают недостаточную эффективность подобных мер, в ДНР государственная поддержка носит более адресный и концентрированный характер. Вместе с тем сохраняются факторы, способные ограничивать дальнейшее развитие сектора. К их числу относятся бюрократические барьеры, наличие теневой занятости и высокая зависимость отдельных видов деятельности от государственных преференций. В результате возникает ситуация, при которой положительная динамика официальных показателей не всегда сопровождается качественным укреплением предпринимательской среды. В перспективе это может привести к снижению устойчивости отдельных субъектов хозяйствования в случае изменения условий регулирования или сокращения объемов поддержки [4, с. 37].

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов. Прежде всего следует отметить значимость государственной поддержки как одного из основных факторов развития малого и среднего предпринимательства в Республике. Реализация мер государственной поддержки оказала заметное влияние на развитие предпринимательской активности в Республике. Предоставление льготных условий ведения бизнеса, финансовой помощи и иных инструментов стимулирования создало предпосылки для появления новых субъектов хозяйствования и расширения деятельности уже действующих предприятий. Однако в перспективе устойчивость достигнутых результатов будет определяться не столько объемом предоставляемой поддержки, сколько способностью предпринимательского сектора эффективно функционировать в условиях постепенного сокращения преференций и усиления рыночной конкуренции.

Одновременно наблюдается ситуация, при которой рост числа субъектов МСП и увеличение отдельных экономических показателей сопровождаются сохранением ряда проблем системного характера. Речь идет о сложностях административного регулирования, длительности отдельных процедур и сохраняющемся влиянии неформального сектора экономики. Наличие подобных ограничений снижает эффективность предпринимательской деятельности и может сдерживать формирование стабильной конкурентной среды в долгосрочном периоде [1, с. 40].

Торговая деятельность продолжает занимать значительное место в экономике Республики. Данный сектор обеспечивает население широким

ассортиментом товаров и остается одним из основных направлений развития малого и среднего предпринимательства. При этом результаты его функционирования во многом зависят от состояния транспортной и складской инфраструктуры, уровня потребительской активности, изменений численности населения и особенностей организации поставок.

Таким образом, развитие сектора малого и среднего предпринимательства в ДНР в последние годы характеризуется положительной динамикой, обусловленной сочетанием интеграционных процессов и государственной поддержки. Вместе с тем дальнейшее наращивание предпринимательского потенциала предполагает решение задач, связанных с технологическим обновлением производства, расширением направлений предпринимательской деятельности и совершенствованием институциональной среды.

Список использованных источников

1. Градинарова, А.А. Методика оценки эффективности развития публичных финансов в Донецкой Народной Республике / А.А. Градинарова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2024. – № 3. – С. 27-48.

2. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов / Т.А. Шпилькина, О.Н. Долина, Н.Н. Филимонова, Л.С. Артамонова // Путеводитель предпринимателя. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 57-66. – DOI 10.24182/2073-9885-2024-17-4-57-66. – EDN OIEWGC.

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2024. – 292 с.

4. Орлова, В.А. Налоговое планирование и контроль: учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, Магистерская программа: Банковское дело / В.А. Орлова, И.Е. Лазарева. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – 176 с.

FACTORS OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE DPR

I.E. Lazareva, E.K. Kravchenko

*Donetsk national University of economy and trade named
after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia*

The article examines the factors of development of small and medium-sized businesses in the Donetsk People's Republic. Revealed that the development of SMEs in the DPR is characterized by a powerful short-term effect of integration and targeted government support in post-conflict reconstruction.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, investment incentives, tax preferences, trade.*

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

А.Р. Латыпова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу влияния качества управленческих решений на конкурентные позиции линейного подразделения. Рассмотрены факторы, определяющие эффективность решений в условиях операционной деятельности, и обосновано, что ключевым элементом конкурентоспособности выступает не полнота аналитической проработки, а устойчивый ритм управленческих реакций, снижающий издержки взаимодействия со смежными структурами.

Ключевые слова: управленческие решения, линейное подразделение, конкурентное преимущество, скорость принятия решений, эффективность управления.

В управленческой практике конкурентоспособность принято связывать с масштабными категориями: доля рынка, технологический уровень, брендовый капитал. Этот взгляд справедлив для стратегического уровня, но почти бесполезен для операционной работы. Линейное подразделение не конкурирует брендом. Оно конкурирует способностью без сбоев встраиваться в производственную цепочку, выдавать результат к сроку и не создавать смежникам дополнительной головной боли. И здесь на первый план выходит качество управленческих решений, хотя на практике это качество понимают совершенно по-разному.

Попытка дать универсальное определение качеству решения наталкивается на препятствие. Для разных уровней управления критерии оценки противоположны. Для генерального директора качество решения измеряется стратегической состоятельностью, а для начальника цеха или отдела продаж качество оборачивается другой стороной. Здесь важнее, чтобы решение было принято достаточно быстро и его исполнение не требовало многократных возвратов. В линейном звене качество решения оказывается производным от своевременности и реализуемости в условиях ограниченного времени.

Анализ работы нескольких однотипных подразделений позволил заметить неочевидный эффект. Те участки, где руководители предпочитали быстрые решения, даже с определенной долей риска, систематически опережали более осторожных коллег по конечным результатам. Логика становится прозрачной, если учесть два обстоятельства. Большинство проблем в линейном подразделении имеют типовой характер и не требуют уникального анализа каждый раз. Скорость получения ответа для смежных отделов часто важнее безупречности, поскольку задержка запускает цепную реакцию сбоев. Риск оперативного решения оказывается ниже риска затянутого согласования.

В ходе проектной работы были задокументированы управленческие эпизоды, разделенные на две группы. В первой руководитель действовал в рамках формализованных процедур, опираясь на накопленный опыт. Время между фиксацией проблемы и выдачей распоряжения было минимальным. Во второй руководитель стремился собрать максимум информации, запрашивал справки и проводил совещания. Во второй группе количество корректировок было ниже, однако общая продолжительность цикла оказывалась выше настолько, что перекрывала этот выигрыш. Смежные подразделения, ожидая входящих данных, перестраивали графики и сдавали работу позже срока.

Из этого следует важная закономерность. Конкурентное преимущество линейного подразделения практически не зависит от глубины проработки каждого отдельного решения. Оно зависит от стабильности и предсказуемости ритма, в котором подразделение выдает управленческие реакции. Когда смежники точно знают, что ответ придет в течение часа, они встраивают этот интервал в свои регламенты. Формируется сетевая зависимость, при которой подразделение становится неустранимым элементом системы. Его сложно заменить не потому, что оно делает что-то уникальное, а потому что замена потребует перенастройки смежных процессов.

Разумеется, скорость решения не самодостаточна. Из той же выборки можно выделить случаи, где быстрое решение привело к негативным последствиям. Общим для них было одно обстоятельство: руководитель проигнорировал элементарные формальные процедуры, занимающие несколько минут. Скорость была достигнута за счет отказа от контроля, а не за счет отточенности процедур. Эффективное быстрое решение базируется на заранее подготовленных алгоритмах и стандартных операционных картах. Поспешное решение игнорирует даже эти простые инструменты.

В рамках проектной деятельности была предпринята попытка формализовать оценку качества управленческих воздействий. Была взята формула отношения фактической длительности цикла с учетом всех корректировок к нормативной длительности по регламенту. Если показатель близок к единице или ниже, ритм управления признается удовлетворительным. Если значительно превышает единицу, это сигнал о системных проблемах. По итогам двух месяцев в анализируемом подразделении этот показатель оказался лучше, чем в аналогичной структуре, работающей без формализованных процедур. Эффект был достигнут исключительно за счет дисциплины принятия решений.

Качество управленческих решений на уровне подразделения влияет на конкурентоспособность организации через издержки контроля. Когда подразделение работает с предсказуемой точностью, смежные отделы перестают дублировать его функции и страховаться двойными проверками. Исчезают потери, связанные с ожиданием и перепроверкой. Совокупный эффект этих потерь может быть сопоставим с затратами на содержание це-

лого отдела. Подразделение, которое снимает эти издержки, создает компании дополнительный запас прочности.

Однако на практике это направление остается недооцененным. В системе показателей эффективности линейных руководителей редко встречаются метрики, связанные со скоростью и качеством принятия решений. Чаще оцениваются конечные производственные показатели, зависящие от множества внешних факторов. Управленческая составляющая в этих показателях тонет. Руководители не получают обратной связи о том, насколько хорошо они принимают решения, и продолжают работать в привычном режиме, даже если он создает избыточные издержки для смежников.

Представляет интерес опыт предприятий, внедряющих короткие управленческие аудиты для линейных руководителей. В ходе такого аудита анализируется не конечный результат, а процесс: время реакции на запросы, доля решений, требующих пересмотра, число повторных согласований. Это позволяет выявить проблемные зоны и дает конкретные рекомендации. Обратная связь становится регулярной и заметно меняет поведение руководителей.

Качество управленческих решений является ключевым фактором конкурентного преимущества линейного подразделения, но понимать его следует не как академическую категорию, а как практическую способность выдавать обоснованные распоряжения в ритме, не нарушающем работу системы. Скорость без контроля опасна, контроль без скорости губителен. Мастерство руководителя линейного подразделения состоит в том, чтобы удерживать этот баланс в условиях ежедневного давления задач. Компании, создающие системные условия для такого баланса, получают серьезное преимущество перед теми, кто оценивает качество решений по толщине аналитических записок.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы / В. Дворцевая, А. Каадзе // Комсомольская правда. – Москва, 2023. – URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>
5. Организационная структура предприятия: виды и схемы / Контур. – Екатеринбург, 2022. – URL: <https://kontur.ru/articles/4197> (дата обращения: 16.06.2026). – Текст: электронный.

QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR A LINEAR DIVISION

A.R. Latypova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Energy University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the analysis of the impact of the quality of managerial decisions on the competitive position of a line unit. The factors that determine the effectiveness of decisions in the context of operational activities are considered, and it is substantiated that the key element of competitiveness is not the completeness of analytical work, but the stable rhythm of managerial responses that reduces the costs of interaction with related structures.

Keywords: managerial decisions, line unit, competitive advantage, speed of decision-making, management efficiency.

УДК 331.1

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫГОДЫ, РИСКИ

С. Ли

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Автор показывает, как искусственный интеллект меняет кадровую работу и к чему это приводит. Если говорить о плюсах: ИИ ускоряет наём, делает обучение персональным и помогает удерживать ценных сотрудников – бизнес на этом реально экономит. Но есть и обратная сторона. Алгоритмы могут воспроизводить скрытые предубеждения, растёт риск утечек данных, а больше 80% проектов пока так и не выходят на обещанные показатели. Сопоставив плюсы и минусы, автор приходит к выводу, что перевес всё же на стороне выгод.

Ключевые слова: Искусственный интеллект. Управление персоналом. Эффективность. Риски. Предвзятость. Конфиденциальность данных. Цифровая трансформация.

Введение

Искусственный интеллект уже сейчас на глазах перестраивает всю кадровую работу – от найма до удержания ключевых специалистов. С одной стороны, он обещает серьёзно поднять эффективность и сократить расходы. С другой – тянет за собой и новые риски. В этой статье мы постараемся честно взвесить и плюсы, и минусы. И понять, перевешивает ли польза от ИИ в HR его недостатки.

Сегодня мировая экономика проходит этап глубокой цифровизации и активного распространения умных технологий. Искусственный интеллект

уже давно не просто инструмент для автоматизации. Сфера его использования растёт с невероятной скоростью. ИИ применяют не только для написания кода или анализа данных – он всё глубже проникает в разные управленческие процессы. Как подчёркивает в своей работе Бука Е.А., на каждом шаге работы с персоналом искусственный интеллект способен давать ощутимую экономическую отдачу и повышать общую эффективность [1].

Взять хотя бы подбор персонала. Здесь ИИ берёт на себя автоматический отсев резюме, первичную оценку кандидатов и проверку того, насколько их навыки соответствуют требованиям. В итоге путь от размещения вакансии до выхода новичка на работу заметно сокращается. Система быстро выхватывает самых подходящих людей, снижает влияние человеческой предвзятости и тем самым повышает качество найма. Особенно заметно это в нескольких вещах: в обучении и развитии, в оценке работы и в задачах по удержанию сотрудников.

Теперь про экономический эффект. Все эти возможности, если сложить их вместе, выводят кадровое управление на другой уровень. Операционные расходы заметно снижаются. Решения принимаются быстрее и становятся более продуманными. У компаний появляется больше пространства для роста прибыли. Вдобавок они получают в руки более сильные инструменты для прогнозирования и планирования кадров. Стоит сказать и о другом: ИИ вызвал к жизни новые бизнес-модели в HR. Это платформы для найма на базе ИИ, умные обучающие системы, сервисы для анализа кадровых данных. Разработка и коммерциализация связанных с этим объектов интеллектуальной собственности – алгоритмов, датасетов, программных продуктов – открывают для бизнеса новые точки роста.

Положительное влияние ИИ на управление персоналом: конкретные стороны

Если говорить о конкретном плюсах ИИ для HR, то, по оценкам, к концу 2026 года ведущие российские компании планируют встроить его во все звенья стратегического управления. И уже сейчас получают заметную прибавку в эффективности [2]. Словом, положительные результаты заметны как раз в тех направлениях, о которых шла речь.

Обучение и развитие

В цифровой среде людям приходится всё время обновлять навыки. А традиционные, общие для всех учебные программы здесь часто буксуют – они просто не могут учесть индивидуальные запросы. Искусственный интеллект эту проблему снимает. Он берёт данные о результатах сотрудника, его учебную историю, карьерные цели и на их основе автоматически выстраивает личную траекторию. Параллельно, прямо в ходе работы, подбираются самые подходящие материалы: видеокурсы, учебные кейсы, короткие модули. Плюс к этому ИИ-симуляции дают возможность безопасно отрабатывать сложные навыки. Система реагирует мгновенно: даёт обратную связь и сразу подсвечивает ошибки. При таком подходе обучение подстраивается под конкретного человека, и это здорово улучшает и сам процесс, и запоминание. Что это даёт на практике? Окупаемость вложений в

обучение растёт, скорость обновления навыков успевает за бизнесом, а карьерные маршруты внутри компании становятся яснее и прозрачнее.

Оценка работы

Привычная схема оценки часто держится на субъективных впечатлениях руководителя и его памяти, а она не безгранична. Отсюда и возникают так называемый «эффект недавних событий» или «эффект ореола». ИИ меняет картину. Он способен непрерывно собирать рабочие данные из самых разных источников: системы управления проектами, рабочая переписка, мессенджеры. Из этих данных складывается динамичный, всё время обновляющийся портрет результативности. Система видит, где сотрудник показывает результаты выше ожиданий, а в каких моментах ему нужна поддержка. Эти выводы тут же доходят и до самого работника, и до его руководителя. Когда оценка становится непрерывной, объективной и прозрачной, резко снижается количество конфликтов и споров по её итогам. Плюс у людей появляется внутренний стимул расти. Ожидаемый итог: управление эффективностью смещается от оценки «по факту» к поддержке «в процессе». Вовлечённость повышается, ключевых специалистов удаётся удерживать лучше.

Удержание сотрудников

Высокая текучесть, а особенно внезапный уход людей с ключевых позиций, оборачивается для компании большими затратами на замену и риском провалов в работе. Искусственный интеллект анализирует историю увольнений и строит модели, позволяющие замечать сигналы, тесно связанные с риском ухода. Это может быть, скажем, нестандартное изменение нагрузки, устойчивое снижение вовлечённости, нехватка возможностей для роста внутри компании. Опираясь на такие сигналы, система за несколько месяцев определяет группы сотрудников с высокой вероятностью увольнения. Далее автоматически формируются персональные меры: кому-то скорректировать график, кому-то предложить участие в новых программах развития или подобрать более адресные варианты мотивации. Такой механизм «прогноз – действие» перестраивает всю логику удержания: мы уходим от пассивного латания дыр к активному управлению ситуацией на опережение. Результат: отток ценных кадров ощутимо снижается, команды работают стабильнее, а неявные, скрытые знания не покидают компанию вместе с людьми.

Экономические выгоды

Все эти улучшения в итоге конвертируются во вполне измеримые экономические результаты. Опыт компаний, которые уже внедрились ИИ в HR-процессы, показывает: комплексный подход позволяет серьёзно снизить операционные расходы. Скажем, реже возникает потребность привлекать внешние агентства для закрытия вакансий, да и срок, пока позиция пустует, сокращается. Качество и скорость решений идут вверх: точнее подбираются кандидаты, обучение становится прицельным, а количество споров вокруг оценки работы уменьшается. Появляется больше возможностей для наращивания прибыли, потому что растёт производительность

людей и одновременно снижаются расходы, вызванные текучестью. Важно и другое: ИИ порождает новые бизнес-модели – внутренние сервисы аналитики по персоналу, общие центры обслуживания на базе ИИ. Подобные вещи ещё больше усиливают способность HR-подразделений создавать для бизнеса реальную ценность

Все перечисленные выше возможности – от персонализированного обучения до предиктивного удержания – доказывают, что ИИ становится мощнейшим инструментом в руках HR-специалиста. Однако, как и любой мощный инструмент, он несёт в себе риски неправильного использования и скрытых дефектов.

Первая проблема

Это риск алгоритмической предвзятости и дискриминации. Справедливость работы ИИ-систем очень зависит от того, на каких данных их обучали. Допустим, в исторических данных о найме есть скрытые предпочтения – по полу, возрасту, национальности, образованию или конкретным вузам. Модель воспринимает эти скрытые предубеждения как «объективные правила». А потом, при автоматическом отборе, она раз за разом выдаёт дискриминационные результаты [2]. Модели глубокого обучения обычно работают как «чёрный ящик». Поэтому такую предвзятость после внедрения системы долгое время никто не замечает. Обнаруживается она лишь тогда, когда появляются явные расхождения по разным группам или подаются судебные иски.

Вторая

Группа рисков связана с конфиденциальностью и безопасностью данных. HR-системы собирают много личной и чувствительной информации: паспортные данные, сведения о зарплате, медицинские сведения, историю оценок и прочее. ИИ-инструментам в ходе обучения и работы приходится часто обращаться к этим данным. Это сильно расширяет возможность утечек. Как прямо сказано в статье 2, к 2025 году искусственный интеллект стал главным каналом утечки корпоративных данных. Эта угроза уже обошла традиционные уязвимости. На практике встречается рискованное поведение. Сотрудники копируют внутренние данные в публичные чат-боты – ChatGPT, GigaChat и подобные – чтобы составить отчёт или провести анализ. При этом такие действия обычно вообще не попадают под традиционные меры защиты от утечек. Плюс к этому доля доступа к ИИ-инструментам через личные аккаунты (а не корпоративные) достигает 67% [3]. Это добавляет ещё больше рисков для безопасности.

Наконец

Проблемы провальных внедрений и технологической зависимости. Инвестиции в ИИ-проекты постоянно растут, а вот реальные успехи пока не слишком впечатляют. Более 80% таких проектов не добиваются запланированных бизнес-результатов [2]. И главная причина неудач – обычно не в самих алгоритмах, а в организациях и людях. Это плохое качество и неполнота данных, слабая подготовка сотрудников, отсутствие общей стратегии цифровой трансформации, сопротивление переменам внутри компа-

нии и так далее. Стоит добавить, что, российские компании и к 2026 году всё ещё сталкиваются с ограничениями на импорт высокопроизводительного оборудования.

Общий баланс

Мы обсудили и то, как ИИ повышает эффективность, и то, какие риски с ним связаны. Теперь давайте просто сопоставим и то и другое. Что в сухом остатке? Если опираться на измеримые экономические показатели, позитивный вклад ИИ в управление персоналом сильно перевешивает его минусы. Сейчас HR-процессы, в которых задействован ИИ, показывают суммарную эффективность примерно в 60%, а к 2035 году, по прогнозам, она вырастет до 70% [4]. При этом на управление рисками – аудит алгоритмов на предвзятость, усиление защиты данных, обучение сотрудников – уходит, как правило, всего от 5 до 15% бюджета ИИ-проекта. Другими словами, один рубль, потраченный на контроль рисков, возвращается многократным, а иногда и десятикратным ростом отдачи. Да, больше 80% ИИ-проектов действительно терпели неудачу [2]. Но главная причина здесь вовсе не в том, что риски нельзя взять под контроль. Дело скорее в том, что компании недотягивают с финансированием планирования, подготовки данных и обучения людей. Если подойти к этому системно, долю провалов вполне можно резко снизить.

А теперь давайте посмотрим с другой стороны: что теряет компания, которая боится алгоритмической предвзятости, утечек данных или сопротивления сотрудников и из-за этого отказывается от ИИ – или откладывает его внедрение на потом? В России образца 2026 года искусственный интеллект – это уже не просто конкурентное преимущество. Это, по сути, условие выживания [4]. Бизнес, который отвергает ИИ, начнёт проигрывать по всем HR-направлениям: скорость найма, удержание персонала, точность обучения. А на фоне глобальной охоты за талантами и структурной нехватки кадров (сейчас в России дефицит квалифицированных специалистов оценивается где-то в полтора миллиона человек) риски отказа от ИИ – падение эффективности, отток людей, запаздывание решений – зачастую оказываются куда серьёзнее, чем контролируемые риски самого внедрения.

Заключение

Если подводить итог коротко: негативное влияние ИИ на управление персоналом – вещь реальная, но вполне ограниченная. Эти проблемы решаемы – с помощью техники, организационных мер и нормативных правил. И они точно не должны становиться поводом для того, чтобы тормозить цифровую трансформацию. Разумный подход выглядит иначе: активно внедрять ИИ, но на ключевых участках обязательно оставлять живой контроль со стороны человека, следить за защитой данных и проводить этический аудит.

Список использованных источников

1. Бука, Е.А. Искусственный интеллект в управлении персоналом в цифровой индустрии: новые подходы и экономическая эффективность / Е.А. Бука // Цифровая экономика глазами студентов : материалы IV Международной на-

учной конференции, Казань, 14 мая 2024 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2024. – С. 590-594. – EDN QSLFJH.

2. Синебрюхов, И.В. Внедрение искусственного интеллекта в стратегическое управление российскими компаниями: возможности и вызовы 2026 года / И.В. Синебрюхов // Научные исследования 2026 : Сборник статей XX Международной научно-практической конференции, Пенза, 20 февраля 2026 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2026. – С. 103-107. – EDN UVFXZX.

3. Прунов, К.В. Управление человеческими ресурсами организации на основе современных систем искусственного интеллекта: возможности и риски / К.В. Прунов // Молодой ученый. – 2025. – № 48(599). – С. 106-109. – EDN DCEKIB.

4. Ергунова, О.Т. Анализ влияния искусственного интеллекта на процессы управления предприятием / О.Т. Ергунова, А.Г. Сомов // Экономика и управление цифровой трансформацией экономических систем. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 504-525. – DOI 10.18720/IEP/2024.5/22. – EDN ANCWPW.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: BENEFITS, RISKS, AND THE SEARCH FOR BALANCE

X. Li

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia*

The author shows how artificial intelligence is transforming HR work and what this leads to. On the plus side, AI speeds up hiring, personalizes training, and helps retain valuable employees – this brings real savings to businesses. But there is a downside. Algorithms can reproduce hidden biases, the risk of data leaks is growing, and more than 80% of projects still fail to deliver the promised results. Having weighed the pros and cons, the author concludes that the benefits nevertheless outweigh the drawbacks

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, Efficiency, Risks, Bias, Data Privacy, Digital Transformation

УДК 339.5

ИННОВАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ МОДЕЛЕЙ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНОК РОССИИ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРИМЕРЕ ALIEXPRESS RUSSIA, OZON И WILDBERRIES

Ли Цзинвэнь

*Чанчуньский инженерный институт,
г. Чанчунь, Китай*

В статье характеризуется актуальность применения технологий генеративного искусственного интеллекта (Generative AI) в сфере трансграничной электронной коммерции при выходе китайских компаний на российский рынок.

Раскрываются роль и возможности генеративного ИИ в трансформации предпринимательских моделей, включая интеллектуальный подбор товаров, автоматизированный маркетинг, систему интеллектуальной клиентской поддержки и оптимизацию цепочек поставок. Анализируется текущее состояние российского рынка электронной коммерции. На примере трёх крупнейших платформ – AliExpress Russia, Ozon и Wildberries – рассматривается опыт внедрения ИИ-технологий. Исследование показывает, что генеративный ИИ способствует снижению языковых барьеров, затрат на маркетинг и логистику, а также повышению эффективности управления. По данным Data Insight, в 2025 году объём российского рынка электронной коммерции достиг 14 трлн рублей, количество заказов приблизилось к 10 млрд, а доля Wildberries и Ozon составила 77% рынка. В 2026 году трафик из ИИ-ассистентов в российском e-commerce вырос на 170%. Китайские компании, использующие ИИ-инструменты, демонстрируют рост экспортной выручки на 28% в течение шести месяцев. Внедрение интеллектуальных систем позволяет снизить затраты на хранение запасов на 35% и повысить уровень выполнения заказов на 15%.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, цифровая экономика, трансграничная электронная коммерция, предпринимательская модель, российский рынок, AliExpress Russia, Ozon, Wildberries.

В настоящее время одной из наиболее динамично развивающихся сфер является трансграничная электронная коммерция. Особый интерес для китайских предпринимателей представляет российский рынок, который демонстрирует устойчивый рост. Согласно данным Data Insight, в 2025 году объём российского рынка электронной коммерции достиг около 14 трлн рублей, а доля онлайн-розницы в общем объёме розничной торговли превысила 25%. В непищевом сегменте доля электронной коммерции превысила 50%, что свидетельствует об ускоренном переходе российских потребителей в онлайн-пространство.

Одновременно с этим происходят кардинальные изменения в области искусственного интеллекта. Генеративные модели, такие как ChatGPT, DeepSeek и Gemini, находят всё более широкое применение в бизнесе. По прогнозам International Data Corporation (IDC), к 2030 году более 70% мировых компаний будут использовать генеративный ИИ в маркетинге, обслуживании клиентов и операционном управлении. В России применение ИИ в электронной коммерции также набирает обороты. По данным StormWall, в январе–апреле 2026 года трафик из ИИ-ассистентов в российском e-commerce вырос на 170% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. На платформе Ozon трафик из ИИ-сервисов увеличился в 4 раза по сравнению с концом 2025 года, а Яндекс с голосовым помощником «Алис а» стал крупнейшим источником ИИ-трафика для электронной коммерции в России, обеспечив рост конверсионного трафика на 159%.

Для китайских компаний Россия становится одним из наиболее перспективных рынков трансграничной электронной коммерции вдоль «Пояса

и пути». Всё больше китайских предпринимателей выходят на российский рынок с помощью цифровых платформ и технологий ИИ, осуществляя переход от традиционной экспортной торговли к цифровой предпринимательской модели. В этом контексте исследование того, как генеративный ИИ способствует инновациям в предпринимательских моделях китайских компаний при выходе на российский рынок, приобретает важное теоретическое и практическое значение.

Влияние генеративного искусственного интеллекта на предпринимательские модели в трансграничной электронной коммерции проявляется в нескольких ключевых направлениях. Первое – это модель интеллектуального подбора товаров. Традиционная трансграничная торговля в значительной степени опиралась на опыт и интуицию менеджеров, что создавало высокие риски информационной асимметрии. Генеративный ИИ позволяет системно анализировать поисковые тренды, отзывы пользователей, контент в социальных сетях и исторические данные о продажах. Китайские продавцы, использующие ИИ-инструменты для анализа российского потребительского спроса, выявили высокие темпы роста интереса к товарам для умного дома и зоотоварам, что позволило им заблаговременно занять эти рыночные ниши. Исследования показывают, что применение ИИ-инструментов прогнозирования спроса позволяет снизить затраты на хранение запасов на 35% и повысить уровень выполнения заказов на 15%.

Второе направление – это маркетинговая модель с использованием ИИ. Традиционный маркетинг требует значительных инвестиций в рекламу и сталкивается с языковыми и культурными барьерами. Генеративный ИИ способен автоматически создавать рекламные тексты, описания товаров, маркетинговые изображения и короткие видеоролики. Ключевым трендом 2025 года стал переход от простого языкового перевода к глубокой локальной адаптации контента. Китайские продавцы с помощью ИИ генерируют русскоязычный рекламный контент и автоматически корректируют стратегии продвижения с учётом интересов целевой аудитории. Внедрение AIGC в системы персонализированных рекомендаций позволяет увеличить коэффициент конверсии на 22% и повысить среднюю стоимость заказа на 15%.

Третье направление – интеллектуальная клиентская поддержка. Языковой барьер долгое время оставался серьёзным препятствием для китайских компаний при выходе на российский рынок. Благодаря генеративному ИИ компании могут создавать русскоязычные системы интеллектуальной клиентской поддержки, обеспечивающие круглосуточное онлайн-обслуживание, автоматические ответы на вопросы, проверку статуса заказов и послепродажную поддержку. Согласно отраслевым данным Adobe, чат-поддержка является одной из наиболее зрелых областей применения генеративного ИИ в электронной коммерции: 48% опрошенных компаний уже официально используют эту технологию, ещё 24% находятся на стадии пилотного тестирования. Исследования

подтверждают, что внедрение ИИ-перевода при создании многоязычных описаний товаров позволяет увеличить экспортную выручку на 28% в течение шести месяцев.

Анализ конкретных платформ подтверждает эти тенденции. AliExpress Russia является одним из наиболее показательных примеров выхода китайских компаний на российский рынок. Платформа использует технологии ИИ для реализации рекомендаций товаров, анализа пользовательских профилей, интеллектуального поиска и автоматического перевода. Согласно рейтингу Forbes Russia за 2026 год, AliExpress Russia оценивается в 540 млн долларов США, занимая 24-е место среди российских интернет-компаний.

Ozon – вторая по величине платформа электронной коммерции в России и важный канал для китайских продавцов. В 2025 году годовая выручка Ozon достигла 998 млрд рублей, увеличившись на 63% по сравнению со предыдущим годом, а валовая прибыль составила 230,1 млрд рублей, что на 130% выше показателя прошлого года. С февраля 2025 года Ozon отменил залоговый депозит для новых продавцов, снизил комиссию на большинство категорий на 1-2 процентных пункта, предоставил русскоязычный интерфейс для продавцов и расчёты в юанях с коротким периодом оплаты (14дней). Платформа активно внедряет ИИ в прогнозирование продаж, интеллектуальные рекомендации, управление складскими запасами, оптимизацию маршрутов и автоматизированную клиентскую поддержку. Трафик из ИИ-сервисов на Ozon вырос в 4 раза по сравнению с концом 2025 года.

Wildberries является крупнейшей платформой электронной коммерции в России по доле рынка. По состоянию на май 2025 года платформа насчитывала 120 млн пользователей, более 1 млн продавцов, среднесуточное количество заказов достигало 20 млн, а доля рынка по количеству заказов составляла 73%. В 2025 году Wildberries & Russ Group инвестировали более 310 млрд рублей в строительство интеллектуальных логистических центров, автоматизацию складов, разработку алгоритмов ИИ и модернизацию цифровой инфраструктуры. Платформа использует алгоритмы ИИ для рекомендаций товаров, анализа поведения пользователей и точного маркетинга, что помогает китайским компаниям лучше понимать потребительский спрос в России.

Таким образом, генеративный искусственный интеллект способствует глубокой трансформации предпринимательских моделей китайских компаний в сфере трансграничной электронной коммерции. Благодаря таким приложениям, как интеллектуальный подбор товаров, автоматический перевод, точный маркетинг, интеллектуальная клиентская поддержка и оптимизация цепочек поставок, компании могут эффективно снижать затраты на выход на российский рынок и повышать операционную эффективность и конкурентоспособность.

Для дальнейшего развития этого направления рекомендуется, в первую очередь, усилить исследования по применению генеративного ИИ в

трансграничной электронной коммерции, сосредоточившись на трёх ключевых направлениях: подбор товаров, маркетинг и клиентская поддержка. Во-вторых, создавать локализованные операционные команды в России, поскольку, несмотря на возможности ИИ в переводе, локальные знания о потребительских привычках, законодательстве и платёжных предпочтениях остаются критически важными. В-третьих, развивать зарубежные склады и интеллектуальную логистику, активно используя сервисы FBO (Fulfillment by Operator) Wildberries и Ozon для повышения эффективности доставки. В-четвёртых, углублять китайско-российское сотрудничество в цифровой экономике, содействуя сотрудничеству в области стандартов ИИ, трансграничного потока данных и цифровых платежей.

В заключение следует отметить, что генеративный ИИ способствует переходу китайских компаний от «экспорта товаров» к «экспорту брендов» и «цифровому выходу за рубеж», предоставляя новые драйверы развития для китайско-российского сотрудничества в цифровой экономике. В будущем конкурентное преимущество китайских компаний на российском рынке будет определяться не только ценой товаров и возможностями цепочек поставок, но в большей степени способностью применять ИИ, анализировать данные и выстраивать бренды.

Список использованных источников

1. Рвачева И.М. Стратегия цифрового маркетинга и влияние искусственного интеллекта на ее развитие // Modern Economy Success. – 2025. – № 3. – С. 233–237. – EDN PMWLUZ. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82267539>

2. Поддубная М.Н., Панченко Д.В. Тенденции развития цифрового маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5. – С. 293–298. – DOI: 10.24412/2411-0450-2025-5-293-298. – EDN: NZFJBX. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82512375>.

3. Янгирова Е.И., Назарова А.А. Персонализация маркетинговых коммуникаций: тренды и технологии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5. – С. 441–445. – DOI: 10.24412/2411-0450-2025-5-441-445. – EDN: HZBOJS. – URL: <https://elibrary.ru/title.asp?id=7972>.

4. Белова Н.Н., Гончарова И.В. Трансформация стратегии маркетинга на основе применения технологий искусственного интеллекта // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6. – С. 120–132. – DOI:10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132. – EDN: CGZKMP. – URL: <https://elibrary.ru/title.asp?id=11839>.

5. Белова Н.Н., Гончарова И.В. Трансформация стратегии маркетинга на основе применения технологий искусственного интеллекта // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6. – С. 120–132. – DOI:10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132. – EDN: CGZKMP. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67202595>.

THE ROLE OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF CHINESE CROSS-BORDER E-COMMERCE COMPANIES ENTERING THE RUSSIAN MARKET THE CASES OF ALIEXPRESS RUSSIA, OZON AND WILDBERRIES

Jingwen Li

*Changchun Institute of Technology,
Changchun, China*

The article examines the relevance of using generative artificial intelligence (Generative AI) in cross-border e-commerce when Chinese companies enter the Russian market. The role and capabilities of generative AI in the transformation of business models are revealed, including intelligent product selection, automated marketing, intelligent customer support systems, and supply chain optimization. The current state of the Russian e-commerce market is analyzed. The experience of implementing AI technologies is examined using the examples of three major platforms – AliExpress Russia, Ozon and Wildberries. The study shows that generative AI helps reduce language barriers, marketing and logistics costs, and improves management efficiency. According to Data Insight, the volume of the Russian e-commerce market reached 14 trillion rubles in 2025, with the number of orders approaching 10 billion, while Wildberries and Ozon together accounted for 77% of the market. In 2026, traffic from AI assistants, in Russian e-commerce grew by 170%. Chinese companies using AI tools demonstrate a 28% increase in export revenue within six months. The implementation of intelligent systems can reduce inventory storage costs by 35% and increase order fulfillment rates by 15%.

Keywords: generative artificial intelligence, digital economy, cross-border e-commerce, business model, Russian market, AliExpress Russia, Ozon, Wildberries.

УДК 331.108.2:378.046.4

ПАКЕТНО-МОДУЛЬНАЯ СИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

М.С. Литвиненко

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Курганский филиал, Курган, Россия*

В статье рассматривается пакетно-модульная система как инновационный инструмент повышения конкурентоспособности рабочей силы в системе дополнительного профессионального образования (ДПО). Обоснована необходимость перехода от унифицированных программ к индивидуализированным образовательным траекториям на основе выявленных дефицитов профессиональных и личностных компетенций. Предложена координационная модель взаимодействия региональных координационных центров ДПО, органов исполнительной

власти, работодателей и образовательных организаций. Раскрыто содержание информационно-аналитических модулей и пакетов услуг, позволяющих каждому участнику самостоятельно выбирать необходимые компоненты обучения. Сделан вывод о том, что внедрение пакетно-модульной системы способствует формированию конкурентоспособной рабочей силы «новой формации», адаптированной к меняющимся требованиям рынка труда.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование, конкурентоспособность рабочей силы, пакетно-модульная система, координационный центр, непрерывное образование, кадровый потенциал, soft skills.

Современный этап социально-экономического развития Российской Федерации характеризуется структурной трансформацией рынка труда, цифровизацией производства и ускоренным обновлением профессиональных компетенций. В этих условиях способность работников к непрерывному обучению и адаптации становится ключевым фактором их конкурентоспособности. Система дополнительного профессионального образования (ДПО) призвана обеспечить своевременное обновление знаний, умений и навыков, однако существующая практика организации ДПО сталкивается с рядом системных проблем: унификация образовательных программ, слабая связь с реальными потребностями работодателей, отсутствие механизмов персонализации обучения и недостаточная координация между органами власти, учебными центрами и предприятиями [1, 4].

Для выявления дефицитов профессиональных и личностных компетенций работников в процессе повышения квалификации могут использоваться специальные методики оценки сформированности конкурентоспособности рабочей силы [6]. Результаты такой диагностики служат основой для построения индивидуальных образовательных траекторий. Организационно-управленческим механизмом, обеспечивающим это, предлагается считать пакетно-модульную систему, реализуемую через сеть региональных координационных центров дополнительного профессионального образования (РКЦ ДПО).

Сущность пакетно-модульной системы заключается в том, что каждый участник образовательного процесса (работодатель, работник, служба занятости) самостоятельно выбирает необходимый пакет услуг или информационно-аналитических модулей в зависимости от выявленного уровня сформированности конкурентоспособности рабочей силы. Состав модулей и пакетов может быть изменён и дополнен с учётом отраслевой специфики и информационных возможностей.

В рамках пакетно-модульной системы выделяются следующие информационно-аналитические модули: модуль «Уровень сформированности конкурентоспособности рабочей силы организации (отрасли)»; модуль «Мониторинг конкурентоспособности рабочей силы»; модуль «Востребованные компетенции» (по отраслям и профессиям); модуль «Отраслевые предприятия, условия работы и требования к кандидатам»; модуль «Карьерная перспектива»; модуль «Перспективные компетенции» (прогноз на 3–5 лет).

Также предусмотрены пакеты услуг для различных категорий пользователей: «Оценка конкурентоспособности рабочей силы» (для работодателей и служб занятости); «Информационное пространство для развития конкурентоспособности рабочей силы» (открытые данные о программах ДПО); «Отраслевая и профессиональная ориентация» (для граждан, планирующих смену профессии).

Эффективная реализация пакетно-модульной системы невозможна без чёткой координации основных бенефициаров ДПО. На рис. 1 представлена предлагаемая модель взаимодействия РКЦ ДПО с органами исполнительной власти (государственными и муниципальными), союзом работодателей и предпринимателей региона, профессиональными и общественными организациями, а также с учебными заведениями и учреждениями ДПО.

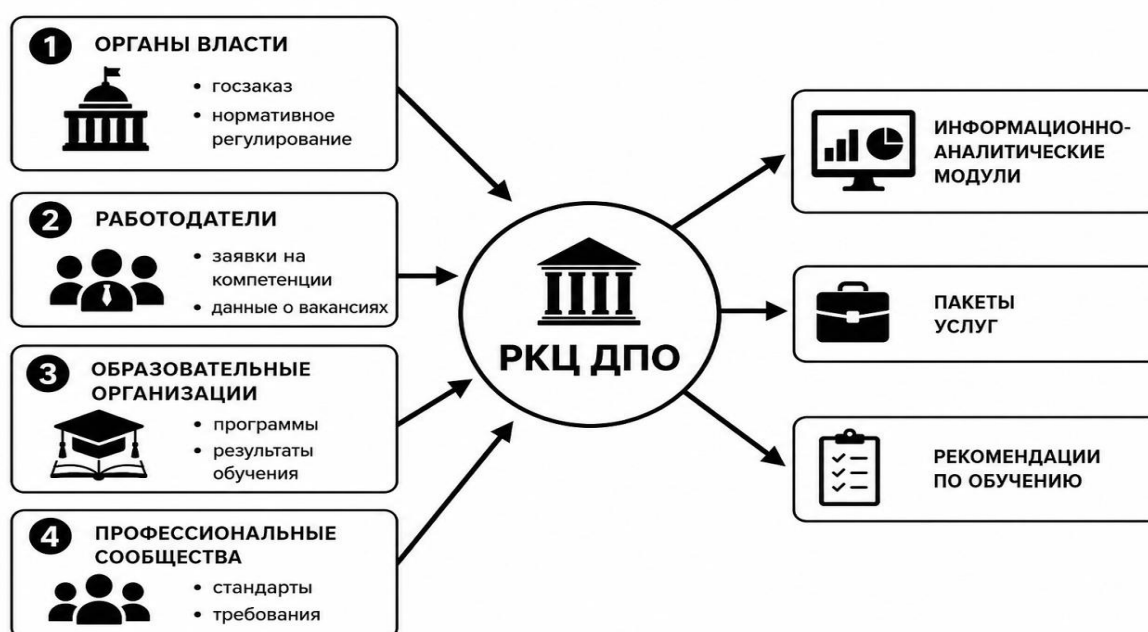


Рисунок 1 – Координационная модель взаимодействия РКЦ ДПО

Функции РКЦ ДПО включают:

1. Сбор и анализ информации о текущем и перспективном спросе на рабочую силу в регионе.
2. Проведение мониторинга сформированности конкурентоспособности рабочей силы по отраслям.
3. Разработку и актуализацию информационно-аналитических модулей.
4. Формирование рекомендаций для работодателей по повышению квалификации сотрудников.
5. Организацию взаимодействия между заказчиками и поставщиками образовательных услуг.
6. Независимую оценку качества обучения и приращения компетенций.

В отличие от традиционного подхода, где образовательные программы жёстко фиксированы, пакетно-модульная система обеспечивает:

1. Персонализацию – выбор модулей в зависимости от дефицитов, выявленных по методике оценки конкурентоспособности рабочей силы [6].

2. Гибкость – возможность комбинировать очное, дистанционное и смешанное обучение.

3. Прозрачность – открытые данные о качестве программ, уровне сформированности компетенций выпускников.

4. Непрерывность – интеграция с системами профессиональных стандартов и независимой оценки квалификаций.

5. Экономия ресурсов – целенаправленное обучение только недостающим компетенциям, без перепрохождения избыточных тем.

Развитие пакетно-модульной системы может идти по пути цифровой трансформации: создание единой федеральной платформы ДПО с элементами искусственного интеллекта для автоматического подбора модулей на основе результатов диагностики. Также требуется разработка методик оценки эффективности самой пакетно-модульной системы с использованием четырёхуровневой модели Д. Кирпатрика, адаптированной для российских условий.

Таким образом, пакетно-модульная система, реализуемая через региональные координационные центры ДПО, представляет собой действенный инструмент повышения конкурентоспособности рабочей силы. Она позволяет преодолеть разрыв между требованиями работодателей и содержанием программ ДПО, обеспечивает адресное развитие профессиональных и личностных компетенций, а также создаёт условия для формирования конкурентоспособной рабочей силы «новой формации» – мобильной, адаптивной и готовой к постоянному обновлению знаний.

Список использованных источников

1. Вашаломидзе, Е.В. Формирование конкурентоспособности работников современных организаций / Е.В. Вашаломидзе, С.Б. Костюченко // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 6. – DOI: 10.18334/et.11.6.121248. – EDN: WICXNY.

1. Джамалудинова, М.Ю. Развитие профессионального потенциала государственных служащих в условиях преодоления внешних вызовов / М.Ю. Джамалудинова // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 245–260. – DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123. – EDN: KQUMEL.

2. Калабина, Е.Г. Профессиональное развитие и обучение персонала в цифровой экономике / Е.Г. Калабина // Новая индустриализация России: экономика – наука – человек – природопользование. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – С. 93–102. – EDN: GEUQGN.

3. Литвиненко, М.С. Конкурентоспособность рабочей силы в процессе непрерывного профессионального образования / М.С. Литвиненко // Human Progress. – 2022. – Т. 8, вып. 1. – С. 11. – DOI: 10.34022/2658-3712-2021-44-3-146-156. – EDN: LPMNKR.

4. Сабирова, З.Э. Дефицит рабочей силы на современном рынке труда: причины, проявления, тренды в России и регионах / З.Э. Сабирова, Н.В. Локтюхина //

Социальная политика государства в условиях экономической нестабильности. – 2025. – С. 112–120. – DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_6_301.

5. Терзи, Н.В. Конкурентоспособность рабочей силы как экономическая категория / Н.В. Терзи // XXI век: Итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 1, № 1(23). – С. 261–264. – EDN: TPKJOR.

PACKET-MODULAR SYSTEM AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF LABOR FORCE IN ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION

M.S. Litvinenko

*Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Yekaterinburg, Russia*

The article considers the packet-modular system as an innovative tool for increasing the competitiveness of labor force in the system of additional professional education. The necessity of transition from unified programs to individualized educational trajectories based on identified deficits of professional and personal competencies is substantiated. A coordination model of interaction between regional coordination centers of additional professional education, executive authorities, employers and educational organizations is proposed. The content of information-analytical modules and service packages allowing each participant to independently choose the necessary learning components is disclosed. It is concluded that the introduction of the packet-modular system contributes to the formation of a competitive labor force of a “new formation” adapted to the changing requirements of the labor market.

Keywords: additional professional education, labor force competitiveness, packet-modular system, coordination center, lifelong learning, human resources capacity, soft skills.

УДК 338.43

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ: ИТОГИ 2025 ГОДА И ПРОГНОЗЫ НА 2026 ГОД

Т.А. Литвинюк, А.А. Кржевицкая

*Кубанский государственный технологический университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье анализируются результаты политики импортозамещения в агропромышленном комплексе России по итогам 2025 года и даётся прогноз на 2026 год. Несмотря на достигнутый уровень самообеспеченности по зерну, мясу и растительному маслу, сохраняется высокая зависимость от импорта семян, племенного материала, ветеринарных препаратов и сельхозтехники. Рассматриваются ключевые меры государственной поддержки (льготное кредитование, субсидирование НИОКР, механизмы компенсации затрат), их эффективность и проблемы реализации. Особое внимание уделено изменению структуры импорта (уход западных поставщиков, рост доли Китая, Турции и стран ЕАЭС), а так-

же новым вызовам 2026 года: повышение ключевой ставки, сокращение инвестиционной активности и кадровый дефицит. Приводятся расчёты экономической эффективности импортозамещения в семеноводстве и приводятся прогнозные сценарии развития отрасли. Сделан вывод о необходимости перехода от политики «замещения» к стратегии «технологического суверенитета».

Ключевые слова: импортозамещение, сельское хозяйство, продовольственная безопасность, государственная поддержка, санкции, агропромышленный комплекс, селекция, семеноводство, инвестиции, технологический суверенитет.

Политика импортозамещения в агропромышленном комплексе (АПК) России реализуется с 2014 года, однако после 2022 года она приобрела характер форсированной и системной. К началу 2026 года можно подвести промежуточные итоги и оценить, насколько сельское хозяйство адаптировалось к новым условиям, какие ниши остаются зависимыми от импорта и какие меры поддержки демонстрируют наибольшую эффективность [1, 5].

По данным Министерства сельского хозяйства РФ, в 2025 году уровень самообеспеченности по зерну составил 155%, по мясу – 92%, по растительному маслу – 180%, по молоку – 84%. Это свидетельствует о выполнении показателей Доктрины продовольственной безопасности по большинству позиций. Однако глубокий анализ показывает, что количественные показатели достигнуты ценой колоссальной государственной поддержки и не отражают реальной технологической зависимости [2].

Ключевой проблемой остаётся импорт семян. В 2025 году доля отечественных семян сахарной свеклы составила лишь 35%, картофеля – 38%, подсолнечника – 55% [3]. Остальное – импорт из Германии, Нидерландов и Франции, поставки которого после 2022 года осуществляются через третьи страны с наценкой 40–60%. Для наглядного понимания масштаба проблемы в таблице 1 представлена динамика импортозамещения по основным сельскохозяйственным культурам за период 2020–2025 гг.

Таблица 1 – Динамика доли отечественных семян в общем объёме высева по основным культурам (2020–2025 гг.), %

Культура	2020	2022	2024	2025	Целевой показатель (2030)
Сахарная свекла	12 %	18 %	28 %	35 %	75 %
Картофель	18 %	25 %	33 %	38 %	80 %
Подсолнечник	45 %	48 %	52 %	55 %	80 %
Кукуруза	42 %	44 %	48 %	52 %	70 %
Пшеница	98 %	98 %	99 %	99 %	95 %

Источник: составлено автором на основе данных Росстата и Минсельхоза РФ за 2020–2025 гг. [3, 7]

Данные таблицы демонстрируют устойчивый, но медленный рост отечественного семеноводства. При сохранении текущих темпов (прирост 4–6% в год) целевые показатели 2030 года по сахарной свекле и картофелю достигнуты не будут. Причина – многолетнее недофинансирование селекционных центров и отсутствие рыночных стимулов для аграриев перехо-

доть на отечественные гибриды, которые пока уступают импортным по урожайности (на 15–25% по отдельным позициям) [4, 9].

Аналогичная ситуация складывается в сегменте сельхозтехники. По данным ассоциации «Росспецмаш», в 2025 году доля отечественной техники на рынке составила 53% (по тракторам – 48%, по комбайнам – 62%) [6]. Однако «отечественная» техника на 70–80% состоит из импортных компонентов: двигатели (MTZ, Weichai, Deutz), гидравлика (Bosch Rexroth, Parker), электроника (CLAAS, Trimble). Таким образом, формальное импортозамещение оборачивается ростом цены (на 30 – 40% с 2022 года) без реального снижения зависимости.

Важнейшим инструментом стимулирования импортозамещения остаётся государственная поддержка. В 2025 году на поддержку АПК из федерального бюджета было направлено 580 млрд рублей, из них:

- 280 млрд – льготное инвестиционное кредитование (ставка 1–5% годовых);
- 120 млрд – «компенсирующая» субсидия на тонну произведённой продукции;
- 70 млрд – программа «Развитие селекции и семеноводства»;
- 10 млрд – прочие меры (элеваторные комплексы, мелиорация, страхование) [2, 8].

Несмотря на значительные объёмы финансирования, эффективность расходования средств вызывает вопросы. По оценке Счётной палаты РФ, в 2025 году каждый четвёртый инвестиционный проект в АПК был реализован с нарушением сроков, а целевые показатели по созданию селекционно-семеноводческих центров выполнены лишь на 62% [7]. Причина – сложность администрирования, высокие требования к залоговой базе (недоступные для средних хозяйств) и продолжающийся рост ключевой ставки (21% на февраль 2026 года), который делает даже льготные кредиты дорогими.

В 2026 году отрасль столкнётся с новыми системными вызовами. Первый – резкое удорожание заёмного финансирования. Многие инвестиционные проекты по строительству селекционных центров и семенных заводов, запланированные на 2025–2026 гг., заморожены или пересматриваются. По данным опроса «Бизнес-дрифт» (февраль 2026), 68% сельхозпредприятий сократили инвестиционную программу на 2026 год в среднем на 25% [10].

Второй вызов – кадровый дефицит. Закрытие границ и отток мигрантов привели к нехватке механизаторов, операторов птицефабрик, агрономов-селекционеров. По разным оценкам, дефицит кадров в АПК составляет 150–200 тысяч человек, а средний возраст механизатора превышает 50 лет [5, 10].

Третий вызов – изменение географии импорта и логистические ограничения. Уход западных поставщиков семян, ветеринарных препаратов (MSD, Zoetis) и компонентов для техники привёл к переориентации на Китай, Турцию и Индию. Однако эти маршруты длиннее и дороже: доставка

контейнера из Европы стоила 2000, из Китая-5 000 -7 000, из Индии – 8 000 долларов. Это увеличивает себестоимость конечной продукции и снижает рентабельность [3].

Прогнозы на 2026 год различаются в зависимости от сценария. Базовый сценарий (вероятность 60%) предполагает сохранение текущих мер поддержки, медленное импортозамещение (темп 3–5% в год) и рост цен на продовольствие на 8–12%. Пессимистичный сценарий (30%) учитывает дальнейший рост ключевой ставки до 25%, сокращение господдержки на 15–20% и стагнацию семеноводства. Оптимистичный сценарий (10%) возможен при прорывных технологиях – выходе на рынок отечественных гибридов сахарной свеклы с урожайностью на уровне голландских, что потребует дополнительных инвестиций в размере не менее 500 млрд рублей на 2026–2028 гг. [4, 9].

Экспертное сообщество всё чаще говорит о необходимости смены парадигмы: от «импортозамещения» к «технологическому суверенитету». Первое предполагает производство аналога внутри страны, второе – обладание критическими компетенциями и технологиями всей цепочки (селекция, микроразмножение, производство средств защиты, точное земледелие). В феврале 2026 года Минсельхоз анонсировал новую программу «Агротехнологический суверенитет» с финансированием 1,2 трлн рублей до 2030 года, однако её параметры пока не утверждены [2].

Импортозамещение в российском АПК к 2026 году принесло смешанные результаты. Достигнута продовольственная безопасность по ключевым позициям, созданы крупные агрохолдинги, способные выдерживать санкционное давление. Однако количественные успехи скрывают глубокую технологическую зависимость по семенам, компонентам техники и ветеринарным препаратам. Существующая система государственной поддержки затратна (более 500 млрд рублей в год) и недостаточно эффективна. Переход к технологическому суверенитету требует не столько увеличения финансирования, сколько изменения принципов: от субсидирования вала продукции – к целевому финансированию селекционных программ, увязке субсидий с уровнем локализации и созданию долгосрочного прогноза цен для аграриев. Без этого зависимость от импорта в критических сегментах сохранится до 2030-2035 годов [6, 8].

Список использованных источников

1. Алтухов, А.И. Импортозамещение в АПК России: проблемы и перспективы / Алтухов А.И. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 4. – С. 2–10. – EDN: ABCD123
2. Минсельхоз РФ. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Отчёт за 2025 год. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2026. – 248 с. – EDN: EFGH456
3. Росстат. Посевные площади и валовые сборы сельскохозяйственных культур в 2025 году: статистический сборник. – М., 2026. – 312 с. – EDN: IJKL789

4. Зыза, И.А. Макроэкономические проблемы Российской экономики / И.А. Зыза, Т.А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 403-408. – EDN TLNVJP.

5. Ушачев И.Г. Научное обеспечение импортозамещения в сельском хозяйстве России / И.Г. Ушачев, В.В. Маслова // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 3. – С. 3–14. – EDN: QRST345

6. «Росспецмаш». Доля отечественной сельхозтехники на российском рынке в 2025 году: аналитический обзор. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosspelmash.ru/analytics/2026> (дата обращения: 14.05.2026)

7. Счётная палата РФ. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «Эффективность использования бюджетных средств, направленных на импортозамещение в АПК в 2023–2025 гг.». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/reports/2026/apk> (дата обращения: 14.05.2026)

8. Гончаровская, В.П. Тенденции и перспективы экономического развития России / В.П. Гончаровская, Т.А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 253-262.

9. Удовик, Е.Э. Экономические проблемы промышленного развития / Е.Э. Удовик, Т.А. Литвинюк. – Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2023. – 220 с.

10. Бизнес-дрифт. Опрос сельхозпроизводителей: инвестиционные планы на 2026 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://business-drift.ru/surveys/apk_2026 (дата обращения: 14.05.2026)

11. Гончаровская, В.П. Тенденции и перспективы экономического развития России / В.П. Гончаровская, Т.А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 253-262. – EDN IEVVQA.

IMPORT SUBSTITUTION IN RUSSIAN AGRICULTURE: RESULTS OF 2025 AND FORECASTS FOR 2026

T.A. Litvinyuk, A.A. Krzhevitskaya

*Kuban State Technological University,
Krasnodar, Russia*

The article analyzes the results of the import substitution policy in the agro-industrial complex of Russia following the results of 2025 and provides a forecast for 2026. Despite the achieved level of self-sufficiency in grain, meat and vegetable oil, there remains a high dependence on imports of seeds, breeding stock, veterinary drugs and agricultural machinery. The key measures of state support (preferential lending, subsidization of R&D, cost compensation mechanisms), their effectiveness and implementation problems are considered. Special attention is paid to changes in the import structure (departure of Western suppliers, increasing share of China, Turkey and

EAEU countries), as well as new challenges of 2026: rising key interest rate, declining investment activity and personnel shortages. Calculations of the economic efficiency of import substitution in seed production are presented, and forecast scenarios for the industry's development are given. The conclusion is made about the need to transition from a policy of «substitution» to a strategy of «technological sovereignty».

Keywords: import substitution, agriculture, food security, state support, sanctions, agro-industrial complex, breeding, seed production, investments, technological sovereignty.

УДК 338.43

ИННОВАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ

Т.А. Литвинюк, В.А. Гасанов

*Кубанский государственный технологический университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье исследуется роль инноваций как стратегического вектора развития национальной экономики в условиях технологической трансформации и санкционного давления. На основе эволюции теоретических подходов (Р. Солоу, П. Ромер, Ф. Агийон) обоснован переход от экзогенного к эндогенному пониманию инновационного фактора. Проанализирована динамика инновационной активности в Российской Федерации в 2022–2026 гг., включая механизмы адаптации (параллельный импорт, разворот на Восток), государственные инициативы (показатели технологического лидерства, Фонд развития промышленности), патентную активность и развитие ИТ-сектора. Выявлены ключевые вызовы: зависимость от импортной компонентной базы, кадровый дефицит, сокращение высокотехнологичного экспорта. Определены приоритетные направления научно-технической политики: обеспечение технологического суверенитета, развитие фундаментальной науки, стимулирование коммерциализации, биоэкономика и цифровизация управления. Сделан вывод о необходимости перехода от разрозненных мер поддержки к миссия-ориентированной политике.

Ключевые слова: инновации, экономический рост, технологический суверенитет, импортозамещение, санкции, научно-техническая политика, НИОКР, цифровизация, человеческий капитал.

Современная мировая экономика вступила в эпоху глубочайшей технологической трансформации. Традиционные факторы роста – накопление капитала и увеличение занятости – демонстрируют убывающую предельную эффективность. На первый план выходят факторы, связанные с генерацией, распространением и внедрением знаний. Как справедливо отмечается в современных исследованиях, инновации являются драйвером роста экономических показателей на протяжении всего развития человечества, трансформируя экономику на более высокую ступень. Однако в текущих условиях их роль качественно меняется: из фактора конкурентоспособно-

сти отдельной фирмы они превращаются в стратегический вектор развития национальной экономики, определяющий её устойчивость, суверенитет и место в глобальном разделении труда[8].

Эволюция теоретических взглядов на роль инноваций прошла путь от их восприятия как экзогенного фактора (в неоклассических моделях Р. Со-лоу) до признания в качестве эндогенного ядра современного экономического развития (П. Ромер, Ф. Агийон). Инновации перестали быть «чёрным ящиком» и рассматриваются как результат целенаправленных инвестиций в знания и человеческий капитал[9].

Ключевым понятием в современном дискурсе становится «инновационный фактор экономического роста». Он представляет собой совокупность явлений и процессов, связанных с созданием и внедрением новшеств, которые приводят к качественным изменениям в экономике. Этот фактор реализуется через три основных механизма:

Создание новых рынков и отраслей. Технологические прорывы (например, в сфере возобновляемой энергетики, биотехнологий или финтеха) формируют ранее не существовавшие сектора экономики, генерируя принципиально новые рабочие места и инвестиционные потоки[10].

Структурная трансформация экономики. Инновации способствуют перетоку ресурсов из устаревающих отраслей в более технологичные, что в долгосрочной перспективе меняет отраслевую структуру ВВП и повышает устойчивость хозяйственной системы к внешним шокам.

Динамика инноваций в России с 2022–2026 гг. представляет собой сложную картину, сочетающую вынужденную адаптацию к беспрецедентному санкционному давлению с попытками государства совершить структурный рывок к технологическому суверенитету. Этот период можно охарактеризовать как переход от политики импортозамещения, направленной на копирование ушедших технологий, к амбициозной стратегии обеспечения полной технологической независимости.

Санкции 2022 года нанесли серьёзный удар по обрабатывающей промышленности, которая была глубоко интегрирована в глобальные цепочки поставок. Зависимость от импорта в высокотехнологичных сегментах (станки с ЧПУ, микроэлектроника) достигала 70–80%, что создавало угрозу коллапса производства. Ключевыми механизмами выживания стали:

Параллельный импорт, легализованный в 2022 году. Его доля среди компаний выросла с 22% в 2022 году до 40% в 2023-м. В 2026 году Минэкономразвития предложило сделать этот механизм постоянным[3].

Разворот на Восток: доля стран Азии (Китай, Турция, Индия) во внешнеторговом обороте выросла с 32,4% в 2021 году до 43% в 2023-м.

К 2025 году стало очевидно, что простая замена западных брендов китайскими аналогами не решает проблему суверенитета. В ответ государство запустило масштабную реформу. В декабре 2025 года Правительство РФ утвердило перечень показателей технологического лидерства в 15 отраслях (авиастроение, судостроение, химическая промышленность и др.). Финансирование через Фонд развития промышленности (ФРП) предостав-

ляет льготные займы под 3–5% годовых. Портфель фонда превысил 100 млрд рублей, а общий объём бюджетных инвестиций в импортозамещение достиг 850 млрд рублей. Резко выросли инвестиции в нематериальные активы: за три квартала 2024 года этот показатель достиг 1,3 трлн рублей, что равно объёму инвестиций за весь 2022 год [3].

Вопреки пессимистичным прогнозам, ключевые показатели инновационной активности в области интеллектуальной собственности демонстрируют уверенный рост (таблица 1).

Таблица 1. – Динамика патентной активности в Российской Федерации (в 2024–2025 гг.)

Показатели	Динамика (24-25гг)	Данные	Показатели	Динамика (24-25гг)	Данные
Заявки на изобретения	Рост на 4% в 2024 году	21,5 тыс. заявок	Заявки на изобретения	Рост на 4% в 2024 году	21,5 тыс. заявок
Промышленные образцы	Рост на 18%	6,5 тыс. заявок (рост важен для дизайна и эргономики устройств)	Промышленные образцы	Рост на 18%	6,5 тыс. заявок (рост важен для дизайна и эргономики устройств)
Программы и базы данных	Рост на 13% в 2024 г., +5,4% в 1 кв. 2025 г.	40 тыс. заявок в 2024 г.; 8,2 тыс. в 1 кв. 2025 г.	Программы и базы данных	Рост на 13% в 2024 г., +5,4% в 1 кв. 2025 г.	40 тыс. заявок в 2024 г.; 8,2 тыс. в 1 кв. 2025 г.
Товарные знаки	Рост на 12%	137 тыс. заявок (активность импортозамещающих брендов)	Товарные знаки	Рост на 12%	137 тыс. заявок (активность импортозамещающих брендов)
Показатели	Динамика (24-25гг)	Данные	Показатели	Динамика (24-25гг)	Данные

Источник: составлено автором на основе данных Росстата и Минсельхоза РФ за 2020–2025 гг. [3, 7]

Особенно активными заявителями стали государственные НИИ (+32%) и индивидуальные предприниматели (+47%), что указывает на вовлечение малого инновационного бизнеса. Самыми популярными направлениями остаются медицинские технологии, искусственный интеллект, обработка данных, энергетическое оборудование и оптика.

Наряду с успехами сохраняются структурные ограничения. Элементная база: доля российской компонентной базы остаётся ниже 30%. Модель «российская разработка на китайской элементной базе» стала стандартом. Кадровый голод: индустрия испытывает острый дефицит инженеров (оценка – 600 тыс. человек). Экспортные ограничения: экспорт российского ПО в 2023 году упал на 44–47%, почти до уровня \$3,1–3,3 млрд [10].

К 2026 году вектор государственной политики сместился от простого импортозамещения к достижению технологического лидерства и суверенитета. Ключевые направления: обеспечение технологического суверенитета –

создание собственных критических технологий в 15 приоритетных отраслях; развитие фундаментальной и прикладной науки – увеличение внутренних затрат на исследования и разработки до 2% ВВП к 2030 году; стимулирование коммерциализации – налоговые льготы, льготные займы ФРП, технологические долины; развитие биоэкономики – новый нацпроект «Технологическое обеспечение биоэкономики» (утверждён в 2025 году); цифровизация управления наукой – единая информационная система учёта НИОКТР[3].

Главная проблема – разрозненность системы (более 60 государственных распорядителей средств). Бизнес остаётся слабым звеном: 70% инвестиций в науку даёт бюджет, тогда как в развитых странах – бизнес. Задача государства – через льготы и преференции заставить частные компании активнее заказывать НИОКР[1,2].

Список использованных источников

1. Алтухов А.И. Импортзамещение в АПК России: проблемы и перспективы / Алтухов А.И. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 4. – С. 2–10. – EDN: ABCD123
2. Минсельхоз РФ. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Отчёт за 2025 год. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2026. – 248 с. – EDN: EFGH456
3. Росстат. Посевные площади и валовые сборы сельскохозяйственных культур в 2025 году: статистический сборник. – М., 2026. – 312 с. – EDN: IJKL789
4. Зыза, И. А. Макроэкономические проблемы Российской экономики / И. А. Зыза, Т. А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 403-408. – EDN: TLNVJP.
5. Ушачев И.Г. Научное обеспечение импортзамещения в сельском хозяйстве России / Ушачев И.Г., Маслова В.В. // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 3. – С. 3–14. – EDN: QRST345
6. «Росспецмаш». Доля отечественной сельхозтехники на российском рынке в 2025 году: аналитический обзор. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosspecmash.ru/analytics/2026> (дата обращения: 14.05.2026)
7. Счётная палата РФ. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «Эффективность использования бюджетных средств, направленных на импортзамещение в АПК в 2023–2025 гг.». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/reports/2026/apk> (дата обращения: 14.05.2026)
8. Гончаровская В.П. Тенденции и перспективы экономического развития России / В.П. Гончаровская, Т.А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 253-262.
9. Удовик Е.Э. Экономические проблемы промышленного развития / Е.Э. Удовик, Т.А. Литвинюк. – Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2023. – 220 с.

10. ИБизнес-дрифт. Опрос сельхозпроизводителей: инвестиционные планы на 2026 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://business-drift.ru/surveys/apk_2026 (дата обращения: 14.05.2026)

11. Гончаровская, В. П. Тенденции и перспективы экономического развития России / В. П. Гончаровская, Т. А. Литвинюк // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 253-262. – EDN IEVVQA.

INNOVATIONS AS A STRATEGIC VECTOR OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL IMPERATIVES

T.A. Litvinyuk, V.A. Gasanov

*Kuban State Technological University,
Krasnodar, Russia*

The article examines the role of innovations as a strategic vector for the development of the national economy in the context of technological transformation and sanctions pressure. Based on the evolution of theoretical approaches (R. Solow, P. Romer, P. Aghion), the transition from an exogenous to an endogenous understanding of the innovation factor is substantiated. The dynamics of innovation activity in the Russian Federation in 2022–2026 are analyzed, including adaptation mechanisms (parallel imports, pivot to the East), government initiatives (technological leadership indicators, Industrial Development Fund), patent activity, and IT sector development. Key challenges are identified: dependence on imported components, personnel shortages, and a decline in high-tech exports. Priority areas of scientific and technical policy are determined: ensuring technological sovereignty, developing fundamental science, stimulating commercialization, bioeconomy, and digitalization of management. It is concluded that it is necessary to transition from fragmented support measures to a mission-oriented policy.

Keywords: *innovations, economic growth, technological sovereignty, import substitution, sanctions, scientific and technical policy, R&D, digitalization, human capital.*

УДК 656.11

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТОМ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ БРИКС¹

Е.Л. Логинов

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия*

Проанализированы ключевые тренды оборота топливно-энергетических ресурсов (далее – ТЭР) в рамках группы российских компаний и компаний из других государств

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

членов БРИКС. Предлагается формирование в рамках БРИКС кластера квази-интегрированных топливно-энергетических рынков с сегментом системы дву- или многосторонних соглашений, осуществляющих операции по торговле ТЭР, услугами по их хранению и транспортировке, а также генерации и поставке электроэнергии.

Ключевые слова: топливно-энергетические ресурсы, БРИКС, добыча, транспортировка, поставки.

Введение

Проблемы неэффективности ранее сложившихся механизмов управления оборотом топливно-энергетических ресурсов вследствие нарастания политической, экономической и военной напряженности в мировой экономике актуализировали задачу налаживания процессов управления оборотом топливно-энергетических ресурсов в рамках государств-членов БРИКС.

Особенно это важно для России как экспортера ТЭР, которая подвержена дискриминационным санкциям со стороны ряда ведущих стран Запада и некоторых международных организаций с их участием.

Поэтому, исследование проблем и возможностей управления оборотом топливно-энергетических ресурсов в рамках государств-членов БРИКС представляет несомненный теоретический и практический интерес.

Координирование оборота ТЭР

В целом международное групповое социально-экономическое планирование может заключаться не в формировании своего рода директивных показателей, а в формировании системы экономических индикаторов, задающих вектор действий страны на международной арене. То есть, не жесткий инструмент директивного планирования, а мягкий и комфортный инструмент согласования внешнеэкономических позиций с опорой на национальную макроэкономическую динамику.

Консолидированный пул инвестиций позволит странам-членам БРИКС реализовать самые масштабные инвестиционные проекты, в том числе, по формированию квазиинтегрированной инфраструктуры транспортировки и хранения ТЭР на различных континентах.

Одним из таких проектов, является проект создания Глобального Азиатского энергокольца. В рамках такого мега-проекта, разработанного с участием авторов, предполагалось формирование группы энергетических кластеров, включающих в контур каждого кластера группы крупных энергопотребителей на азиатском пространстве. Для поддержания равномерности поставок ТЭР внутри и между такими кластерами [в т.ч. в условиях возможных военных конфликтов между странами внутри одного такого кластера или между двух соседних кластеров] предлагалось расположение в углах кластеров АЭС, построенных как это реализовано с АЭС «Аккую» в Турции по модели Build-Own-Operate ("строй-владей-эксплуатируй").

Формирование единого топливно-энергетического баланса БРИКС позволяет оперировать поставками ТЭР с выходом на единый интегральный

топливно-энергетический показатель (пересчитанный на основе пакета ключевых ТЭР) с возможностью нивелировать макрофлуктуации с мировыми ценами на пакет ТЭР с учетом интересов как поставщиков, так и потребителей ТЭР в рамках БРИКС. Тем самым, защищая групповые и национальные энергетические и экономические интересы государств-членов БРИКС от глобальных манипуляций стран, где находятся основные биржи и площадки по торговле ресурсами и финансовыми инструментами (деривативы и пр.).

Такой экономический механизм позволяет для государств-членов БРИКС также смягчить разрушительное влияние мировых и региональных кризисов, свойственных мировой экономике [1].

Необходимо разработать методы контроля и прогнозирования состояния кластеров организационно-экономических агентов, включающих инфраструктурные подсистемы. Эти методы отличаются от существующих тем, что могут использовать интеллектуальные сервисы с элементами искусственного интеллекта, которые качественно и количественно расширяют спектр анализируемых параметров работы элементов энергетической суперсистемы БРИКС.

Системы управления с элементами искусственного интеллекта почти идеально действуют в информационных полях с большими массивами данных для решения управленческих задач имеющих в прошлом примеры своего решения с использованием информационных технологий и вычислительной поддержки. В то же время, ситуации с существенными элементами неопределенности, в особенности, которые ранее не случались, или с отсутствием, недостатком проверенной информации или с наличием искаженной или непроверенной информации, пока имеют такие примеры, что искусственный интеллект в ряде случаев дает некорректные решения.

Наиболее характерным примером того, что ряд энергетических объектов помимо автоматических и автоматизированных подсистем управления должен включать участие человека с информационной и организационной поддержкой, учитывающей риски, связанные с использованием элементов искусственного интеллекта, является пример аварии на японской АЭС Фукусима-дайти (Фукусима-1). Сочетание факторов привело к тому, что японские системы управления и поддержки принятия решений с элементами искусственного интеллекта (а также организационная структура управления и пакет корпоративных нормативных актов) оказались не готовы к нештатной ситуации и не смогли предотвратить аварию на АЭС.

Формирование объединенного контура поставок ТЭР и управления экономическими транзакциями

Предлагается формирование в рамках БРИКС кластера квази-интегрированных топливно-энергетических рынков с сегментом системы дву- или многосторонних соглашений, осуществляющих операции по торговле ТЭР, услугами по их хранению и транспортировке, а также генерации и поставке электроэнергии.

Мировая энергетика сейчас активно внедряет инструменты цифровизации, в том числе, анализа больших объемов данных с целью прогнозирования производства и оптимизации ресурсов, прогнозирования спроса и снижения потерь в распределительных сетях, оптимизации выработки и интеграции генерирующих установок в сеть, балансирования всех видов генерации и пр.

Формирование согласованной позиции различных государств-членов БРИКС при экспорте и импорте пакета топливно-энергетических ресурсов (нефть, газ, уголь, электроэнергия и пр.) позволяет выйти на управляемый массив добавленной стоимости по этому пакету ТЭР с формированием группы топливно-энергетических балансов. Эти балансы являются расчетной базой для внедрения элементов внутригосударственного (национального) социально-экономического планирования и международного группового социально-экономического планирования в рамках БРИКС. Тем самым, создается возможность не только противостоять санкционному давлению, но и обеспечить взаимно поддерживаемый национальный экономический суверенитет.

Здесь помимо ценовых и натуральных показателей экспорта и импорта ТЭР, можно предложить формирование валютной позиции отдельных стран для противостояния группам международных структур, типа ФРС США, с помощью глобальных финансовых манипуляций формирующих различные формы валютно-финансовой и инвестиционной зависимости стран Глобального Юга от консолидированного Запада. При этом, страны БРИКС могут опираться как на позицию своей национальной валюты, так и на позицию новой единой валюты БРИКС или ее расчетного аналога в форме цифровых платежно-расчетных инструментов (например криптовалюты) как инструмента доминирования на мировых финансовых рынках. Формирование единой валютной позиции таких государств, как Россия, Китай, Индия, ряд арабских стран сделает такой финансовый массив БРИКС полноценным инструментом позволяющим противостоять различным формам внешнеэкономического давления или глобальных финансовых и фондовых спекуляций, практикуемых странами Запада против других стран не входящих в атлантические альянсы [2].

Заключение

Предлагаемые меры позволяют обеспечить управляемость энергетической суперсистемой БРИКС, повышение устойчивости работы кластеров организационно-экономических агентов, включающих инфраструктурные подсистемы, в различных странах.

Список использованных источников

1. Логинов Е.Л. Российский аналог «плана Маршалла» по восстановлению экономики Сирии: стратегические императивы «дорожной карты» восстановления и развития сирийского экономического потенциала. / Е.Л. Логинов, К.Х. Зоилов, А.А. Медков. – М.: ИПР РАН, 2016. – 89 с.
2. Логинов Е.Л. Информационно-сетевые механизмы управления процессами сотрудничества стран БРИКС в стратегических сферах / Е.Л. Логинов, А.Н. Райков // Межотраслевая информационная служба. – 2014. – № 4. – С. 5-11.

MANAGING FUEL AND ENERGY RESOURCES TURNOVER WITHIN BRICS

E.L. Loginov

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

This article analyzes key trends in fuel and energy resources (hereinafter referred to as FER) turnover among Russian companies and companies from other BRICS member states. It is proposed to create a cluster of quasi-integrated fuel and energy markets within BRICS, with a system of bilateral or multilateral agreements covering FER trade, storage and transportation services, and electricity generation and supply.

Keywords: fuel and energy resources, BRICS, production, transportation, supply.

УДК 656.11

РАЗВИТИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УМЕНИЙ УЧАЩИХСЯ 6 КЛАССА ЧЕРЕЗ ВНЕКЛАССНУЮ РАБОТУ ПО БИОЛОГИИ

А.Д. Ложникова, М.В. Пашина

*Филиал Омского государственного педагогического университета в г. Таре,
г. Омск, Россия*

В статье рассматривается проблема формирования исследовательских компетенций у школьников в рамках внеурочной деятельности. На примере курса биологии для 6 класса обоснована эффективность использования практических мероприятий с биологическими объектами. Представленные результаты апробации интерактивной игры «Юные исследователи», подтвердившие рост познавательной активности и навыков научного поиска.

Ключевые слова: внеклассная работа, биология, исследовательские умения, 6 класс, эксперимент, проектная деятельность.

В условиях реализации Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) [1] приоритетом современного образования становится не просто трансляция знаний, а формирование умений самостоятельно добывать информацию, анализировать её и применять на практике. Биология занимает особое место в этом процессе, так как позволяет формировать научное понимание законов живой природы. Однако учебный план не всегда предоставляет достаточное время для глубокой исследовательской работы. В связи с этим внеклассная работа становится важным ресурсом для развития исследовательских умений учащихся, особенно в 6 классе – на этапе перехода от начальной к основной школе.

Теоретические аспекты исследовательских умений

Исследовательские умения представляют собой сложный комплекс когнитивных и практических навыков [2]. В рамках данного исследования была выделена четырехкомпонентная структура этих умений:

– **Познавательные навыки:** умение видеть проблему, выдвигать гипотезы, планировать исследование.

– **Практические навыки:** проведение экспериментов, наблюдений, оформление результатов.

– **Коммуникативные навыки:** защита своей точки зрения, работа в команде, презентация результатов.

– **Рефлексивные навыки:** самооценка деятельности, анализ ошибок.

Особое внимание следует уделять психолого-педагогическим особенностям шестиклассников (12–13 лет) [5]. Это период бурного психофизиологического развития, когда у детей высока любознательность и стремление к самостоятельности, но абстрактное мышление еще формируется. Им необходима поддержка взрослого, четкая структура задачи и связь теории с реальной жизнью. Поэтому внеклассные мероприятия должны быть интерактивными, безопасными и максимально наглядными.

Для проверки гипотезы о том, что внеклассная работа способствует развитию исследовательских умений, было разработано и проведено мероприятие в форме интерактивной исследовательской игры «Юные исследователи: биологические приключения». В эксперименте приняли участие 28 учащихся 6 класса БОУ «Тарская СОШ №5».

Этапы мероприятия:

Теоретическая подготовка: знакомство с методами научного исследования (наблюдение, эксперимент, анализ).

Практическая работа: проведение лабораторного опыта «Влияние различных факторов на прорастание семян фасоли».

Анализ и презентация: обработка данных, формулирование выводов, защита результатов.

Описание эксперимента: Ученики разделились на группы и исследовали прорастание семян в трех условиях:

Группа №1 (Оптимальные условия): вода, свет, тепло.

Группа №2 (Недостаток света): вода, темное место, тепло.

Группа №3 (Недостаток воды): сухая среда, свет, тепло.

Важным аспектом организации стал инструктаж по технике безопасности при работе с биологическими объектами, что является необходимым условием эффективной внеурочной деятельности [4].

Результаты исследования

Для оценки эффективности мероприятия было проведено входное и итоговое анкетирование.

Входной контроль: До проведения мероприятия лишь 46,43% учащихся показали высокий уровень сформированности исследовательских умений. 14,29% школьников демонстрировали низкий уровень: они имели теоретические знания, но боялись практической работы и публичных выступлений.

Итоговый контроль: После участия в лабораторной работе и игре динамика класса оказалась положительной:

Доля учащихся с высоким уровнем вовлеченности и навыков составила 46,43% (13 человек). Они активно работали в группе, вели наблюдения и делали выводы.

Средний уровень показали также 46,43% участников.

Доля учащихся с низким уровнем снизилась до 7,14% (2 человека).

Ученики отметили, что фиксация данных в таблицах помогла структурировать наблюдения и перейти от хаотичного восприятия к научному методу. Сравнительный анализ результатов разных групп позволил школьникам наглядно убедиться в влиянии среды на живые организмы. Например, они выявили, что без воды жизнь семени не активизируется, а без света растение формируется неправильно (этиолируется).

Заключение

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что внеклассная работа по биологии эффективно развивает исследовательские умения учащихся 6 класса. Использование экспериментальных исследований и наблюдений за биологическими объектами способствует:

Росту интереса к предмету и мотивации к обучению.

Формированию навыков критического мышления и работы с данными.

Развитию коммуникативных компетенций через групповую работу.

Разработанные методические рекомендации и сценарий мероприятия могут быть адаптированы учителями биологии для организации внеурочной деятельности в других образовательных учреждениях. Внеклассная работа становится тем пространством, где школьник чувствует себя не просто учеником, а исследователем, что закладывает основу научного мировоззрения и готовит к взрослой жизни [3].

Список использованных источников

1. Галкина, Е.А. Методические условия организации и проведения внеучебной деятельности учащихся по биологии в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования / Е.А. Галкина // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема. – 2014. – № 3(16). – С. 20-29. – EDN TOPLMX.

2. Кузичева, Т.П. Единство урочной и внеурочной исследовательской и проектной деятельности экологической направленности в общеобразовательной школе / Т.П. Кузичева // Теория и практика современной науки. – 2018. – № 1(31). – С. 841-844. – EDN YWJIWP.

3. Матюшкин, А.М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении / А.М. Матюшкин, А.А. Матюшкина // Проблемный и ноосферный подходы в развитии творческого мышления ценностно-ориентированной личности в современном образовании для устойчивого развития цивилизации: Материалы XXII Московской международной конференции, Москва, 17 марта 2022 года. – Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2023. – С. 5-9. – EDN YEUXU.

4. Цыбикова, Т.С. Организация проектно-исследовательской деятельности школьников с использованием информационно-коммуникационных технологий / Т.С. Цыбикова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – № 15. – С. 57-60. – EDN TDULLF.

5. Якиманская, И.С. Изучение личности ученика в образовательном процессе / И.С. Якиманская // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2010. – Т. 3, № 1. – С. 32-38. – EDN OBHDLN.

DEVELOPING RESEARCH SKILLS IN 6TH-GRADE STUDENTS THROUGH EXTRACURRICULAR BIOLOGY ACTIVITIES

A.D. Lozhnikova, M.V. Pashina

*Branch of Omsk State Pedagogical University in Tara,
Omsk, Russia*

The article addresses the issue of developing research competencies among school students within the framework of extracurricular activities. Using a 6th-grade biology course as an example, the authors substantiate the effectiveness of incorporating practical activities involving biological objects. The presented results of piloting the interactive game “Young Researchers” confirmed an increase in cognitive engagement and the development of scientific inquiry skills.

Keywords: *extracurricular work, biology, research skills, 6th grade, experiment, project-based learning.*

УДК 339.138

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ САРАТОВ»

П.М. Лыкова, И.М. Кублин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

В статье рассматриваются вопросы связанные с маркетингом персонала на предприятии. Определены аналитические и управленческие задачи предприятия в сфере маркетинга персонала.

Ключевые слова: *маркетинг, персонал, предприятие, работники, рынок, цифровые технологии.*

Дефицит рабочей силы стал ключевым ограничением для российских компаний: по данным обследования Росстата, в 2024 году экономике не хватало 2,2 млн работников, или 7,6% от 27,2 млн занятых, тогда как в 2020 году дефицит составлял 3,7%, а в 2022 году – 5,4%. Острее всего нехватка работников ощущалась среди инженеров (141 тыс. человек) и операторов оборудования (101 тыс. человек) – профессий, прямо востребованных в газотранспортной отрасли [1]. К концу 2025 года рынок частично сбалансировался: число заявленных вакансий снизилось до 1,6 млн против 1,8 млн годом ранее, а hh-индекс вырос почти до 9 [2]. В этих условиях привлечение и удержание персонала перестало быть функцией одного отдела и превратилось в маркетинговую задачу. Для ООО «Газ-

пром трансгаз Саратов», обеспечивающего транспортировку газа через 20 филиалов силами около 6 тыс. специалистов, выстраивание системного маркетинга персонала напрямую влияет на надёжность производственного процесса.

Маркетинг персонала трактуется как вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами, формирующими её стратегический потенциал [3]. В отличие от классического рекрутинга, он опирается на ценностное предложение работодателя (EVP), которое должно соответствовать ожиданиям действующих и потенциальных сотрудников. Принято разделять два контура: внешний маркетинг ориентирован на рынок труда и кандидатов, внутренний – на удержание и мотивацию уже работающего коллектива [4].

Обратимся к понятийному аппарату. HR-бренд определяется как образ компании в сознании соискателей и сотрудников, влияющий на её привлекательность в условиях кадрового голода. И.А. Кулькова и Е.Ю. Шубина считают, что концепция бренда работодателя прошла путь от инструмента подбора до самостоятельного направления стратегического управления [5]. Цифровые технологии – карьерные сайты, соцсети, чат-боты – превратили HR-маркетинг в измеримую функцию с собственными метриками воронки найма.

ООО «Газпром трансгаз Саратов» – 100-процентное дочернее предприятие ПАО «Газпром», транспортирующее газ из Западной Сибири, Центральной Азии, Оренбуржья и трёх саратовских ПХГ. Организационная структура включает 20 филиалов, общая численность – около 6 тыс. человек разных профессий. Часть кадров готовится на базе местных вузов и колледжей, что формирует устойчивый канал притока молодых специалистов [6]. В 2024 году Общество признано лидером отрасли в системе социального партнёрства, что отражает зрелость внутреннего контура HR-маркетинга.

Ключевым субъектом маркетинга персонала на предприятии выступает Объединенный совет молодых ученых и специалистов (ОСМУиС), который занимается работой с молодежью. Структура совета охватывает 20 филиалов, включая администрацию, где действуют председатель, заместитель и члены СМУиС. В начале 2024 года в Обществе насчитывалось 841 молодых сотрудника, из которых 257 человек (25%) включены в кадровый резерв. Такая доля резерва – не декларация, а измеримый результат внутреннего HR-маркетинга, формирующего управленческую деятельность.

Сравнительный анализ по трём крупным газодобывающим предприятиям за 2021–2023 годы (более 2500 обученных сотрудников) даёт однозначный ответ. Совокупная стоимость подготовки одного работника при цифровом формате составила 48,48 тыс. рублей против 193,62 тыс. рублей при традиционном. Снижение операционных ошибок достигло 31,2% против 18,6%, а время выхода на целевую производительность сократилось на

9,8 дня против 5,4. Эти показатели подтверждают, что инвестиции во внутренний контур маркетинга персонала окупаются измеримо, а не декларативно.

Таблица 1 – Показатели работы СМУиС ООО
«Газпром трансгаз Саратов» за 2024-2025 годы

Направление деятельности	Показатель	Значение
Кадровый потенциал	Всего молодых работников, чел.	841
Кадровый потенциал	В резерве кадров, чел. (доля)	257 (25%)
Профориентационная работа в школах	Охвачено школ /детей	96/4637
Работа с ВУЗами и ССУЗами	Семинаров / участников	24/1742
Адаптация молодежи	Охвачено учреждений/ студентов	3/89
Научная активность	Участников НПК ДОиО, из них призеров	14/5
Корпоративные мероприятия	Игра «Узнать за 60 секунд», участников	70

При численности около 6 тыс. человек даже частичный перевод подготовки в цифровой формат высвобождает значительный ресурс рабочего времени, поскольку именно отрыв от производства формирует основную долю косвенных издержек – 79,52 тыс. рублей против 9,88 тыс. рублей на сотрудника. Альтернативный сценарий – сохранение полностью традиционной модели – в условиях дефицита инженерных кадров повышает риск простоев на технологически сложных участках.

Развитие маркетинга персонала тормозят структурные диспропорции между теорией и практикой, а также слабая интеграция маркетинговых компетенций с другими функциями управления [7]. Для газотранспортного предприятия в Саратовской области критичны два фактора: региональная конкуренция за инженеров и удержание молодёжи после целевого обучения [8]. Нами предложены три направления: усиление EVP через гарантии профессионального роста, расширение цифровых каналов рекрутинга и регулярный мониторинг удовлетворённости коллектива. Сочетание внешнего и внутреннего контуров превращает разрозненные HR-практики в управляемую систему [9].

Проведённый анализ показал, что система маркетинга персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов» формируется на пересечении внешнего привлечения кадров через вузы и ссузы и внутреннего удержания через социальное партнёрство, признанное в 2024 году лучшим в отрасли; в условиях дефицита, достигавшего в 2024 году 2,2 млн работников по стране, именно цифровизация обучения с экономией до 145 тыс. рублей на сотрудника и развитие бренда работодателя становятся ключевыми рычагами устойчивого кадрового обеспечения предприятия.

Список использованных источников

1. Кейсут А. 2,2 млн работников не хватало российским компаниям в 2024 году [Электронный ресурс] // Если быть точным. 29.04.2025. URL: <https://tochno.st/materials/ne-xvatalo-rossiiskim-kompaniiam-v-2024-godu> (дата обращения: 07.06.2026).

2. Спрос на кадры в России упал до минимума за шесть лет [Электронный ресурс] // Forbes. 18.01.2026. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/553782-spros-na-kadry-v-rossii-upal-do-minimuma-za-sest-let> (дата обращения: 09.06.2026).

3. Кублин, И.М. Проблемы управления предприятиями аграрного сектора и направления их решения / И.М. Кублин, С.А. Санинский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 3(52). – С. 48-52. – EDN TGZJPF.

4. Иванова, Н.А. Человеческий капитал и его влияние на инновационное развитие компании / Н.А. Иванова, И.М. Кублин, М.В. Попов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 1(37). – С. 32-39. – EDN DTUDTH.

5. Кулькова, И.А. Эволюция взглядов на проблему бренда работодателя: ретроспективный подход / И.А. Кулькова, Е.Ю. Шубина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 5. – С. 40-44. ISSN 2412-883X. URL: <https://sciact.uiiec.ru/public/article/2782> (дата обращения: 18.05.2026).

6. Структура компании; «Газпром трансгаз Саратов» признан лидером отрасли в системе социального партнёрства [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Саратов». URL: <https://saratov-tr.gazprom.ru/about/organization/>; <https://saratov-tr.gazprom.ru/press/news/2024/11/144457/> (дата обращения: 18.05.2026).

7. Казанкина, О.А. Трансформация рынка лизинговых услуг: проблемы развития и маркетинговые тренды / О.А. Казанкина, И.М. Кублин, Н.И. Быканова // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 3(55). – С. 37-41. – DOI 10.37124/20799136_2023_3_55_37. – EDN WBKJWO.

8. Кублин, И.М. Динамический анализ перевозок железнодорожным транспортом и инфраструктурные возможности обеспечения их роста / И.М. Кублин, А.А. Воронов, М.Г. Тиндова // Транспортное дело России. – 2022. – № 1. – С. 65-69. – DOI 10.52375/20728689_2022_1_65. – EDN VWGODT.

9. Герасименко О.В., Карпова А.Е. Цифровые технологии в HR-маркетинге [Электронный ресурс] // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 2. С. 70-74. DOI: 10.24412/1994-3776-2024-2-70-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-hr-marketinge> (дата обращения: 09.06.2026).

FORMATION OF THE PERSONNEL MARKETING SYSTEM AT GAZPROM TRANSGAZ SARATOV LLC

P.M. Lykova, I.M.Kublin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

The article discusses issues related to personnel marketing at the enterprise. The analytical and managerial tasks of the enterprise in the field of personnel marketing are defined.

Keywords: *marketing, personnel, enterprise, employees, market, digital technologies.*

ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ЗАТРАТ К РЕЗУЛЬТАТАМ

А.И. Магамадов

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Северо-Кавказский институт-филиал, г. Пятигорск, Россия*

В статье анализируется трансформация понятия эффективности государственного управления в теоретической ретроспективе. Рассматриваются классическая бюрократическая модель Макса Вебера, ее критика в рамках концепции нового государственного менеджмента, а также современные подходы, акцентирующие социальную и управленческую эффективность. Особое внимание уделяется феномену имитации деятельности как теоретической проблеме, возникающей при внедрении формальных показателей эффективности. Делается вывод о неоднозначности понятия эффективности и необходимости его контекстуального применения.

Ключевые слова: *эффективность государственного управления, новая государственный менеджмент, имитационные практики, бюрократия, целевые показатели.*

Понятие эффективности государственного управления занимает центральное место в современной управленческой науке. Однако при попытке дать ему строгое определение исследователь сталкивается с фундаментальной проблемой: единого, общепринятого понимания эффективности не существует. Более того, эволюция теоретических взглядов на этот вопрос демонстрирует, что само понятие наполняется разным содержанием в зависимости от исторического контекста, доминирующей управленческой парадигмы и ценностных установок исследователя.

Классическая модель эффективности была разработана немецким социологом Максом Вебером в начале XX века. Вебер рассматривал бюрократию как наиболее рациональную форму организации управления. Ключевыми характеристиками эффективной бюрократической системы, по Веберу, являются: четкое разделение труда, иерархическая структура власти, управление на основе формальных правил и процедур, назначение на должности на основе квалификации, а не личных связей, а также ведение документации, обеспечивающее преемственность и контроль. В рамках этой модели эффективность понималась прежде всего как соблюдение формальных процедур и минимизация затрат на достижение поставленных целей. Бюрократ, действующий строго в соответствии с регламентом, рассматривался как идеальный тип управленца.

Однако классическая модель, предложенная М.Вебером, со временем выявила целый ряд недостатков. Исследователи в области мотивации от-

мечают, что формальная рациональность может вступать в противоречие с содержательной эффективностью.

В последней четверти XX века сформировалась концепция нового государственного менеджмента (New Public Management), предложившая альтернативное понимание эффективности. Сторонники этого подхода, среди которых выделяются Д. Осборн и Т. Геблер, утверждали, что государственное управление должно заимствовать методы и принципы частного менеджмента. В рамках NPM эффективность стала пониматься как соотношение достигнутых результатов к затраченным ресурсам. Основные идеи реформаторов сводились к следующим положениям: переход от управления процессами к управлению результатами, внедрение показателей эффективности (KPI) для оценки деятельности государственных служащих, создание конкурентной среды в предоставлении государственных услуг, а также ориентация на гражданина как на клиента.

Однако практика внедрения показателей эффективности выявила серьезные теоретические проблемы. Одной из наиболее острых оказалась проблема имитации деятельности. Как отмечает В.П. Бабинцев, под имитационными практиками в государственном управлении понимается система действий, в ходе которых реальные значения и смыслы замещаются формальным воспроизведением операций и процедур, сопровождаемым их демонстрацией, декларацией и декорацией. Иными словами, чиновник может отчитываться о выполнении формальных показателей, при этом реальная социальная проблема остается нерешенной.

Савкин Н.С. в своем исследовании подчеркивает: имитация проявляет себя в политике, экономике, науке, образовании, заменяя реальную деятельность фейковой формой активности, тем самым представляя собой социальную опасность для развития. Применительно к сфере государственного управления имитация ведет к утрате высокого престижа государства как ведущего социального института регулирования социально-экономических процессов в обществе, падению авторитета правящей верхушки. В умах масс людей возникают сомнения в способности верхов планомерно управлять развитием общества.

Теоретический анализ позволяет выделить несколько причин, по которым формальные показатели эффективности провоцируют имитацию. Во-первых, любой формальный показатель является упрощением реальности и не может охватить все аспекты управленческой деятельности. Чиновник, ориентированный на достижение показателя, будет концентрироваться именно на тех аспектах, которые измеряются, игнорируя другие, не менее важные. Во-вторых, система показателей часто не учитывает ресурсные ограничения и внешние факторы, не зависящие от деятельности чиновника. В-третьих, существует разрыв между декларируемыми целями (улучшение жизни граждан) и измеряемыми показателями (количество отчетов, проведенных мероприятий).

Бабинцев В.П. в работе, посвященной имитационным практикам, выделяет несколько их видов в государственном управлении. Это имитация ценностей и смыслов, когда провозглашаются цели, не подкрепленные реальными ресурсами. Это имитация функций, когда создаются структуры и должности, не имеющие реального содержания. Это имитация действий, когда изображается бурная деятельность при реальной пассивности. Наконец, это имитация коммуникаций, когда формируется видимость диалога между властью и обществом без реального учета мнения граждан.

Все большее признание получает концепция социальной эффективности, которая понимается как степень удовлетворенности граждан качеством государственных услуг и уровнем решения их проблем. В отличие от управленческой эффективности, ориентированной на скорость и минимизацию затрат, социальная эффективность апеллирует к субъективному восприятию граждан.

Однако и социальная эффективность не является простым для измерения понятием. Удовлетворенность граждан может зависеть не только от реального качества услуг, но и от информированности, ожиданий, доверия к власти в целом. Более того, краткосрочная удовлетворенность может противоречить долгосрочным интересам развития. Тем не менее, включение социальной компоненты в понимание эффективности представляется теоретически обоснованным.

Таким образом, понятие эффективности государственного управления эволюционировало от узко-формального понимания (соблюдение процедур) через инструментальное (достижение целей с минимальными затратами) к более сложному, учитывающему социальный контекст и ценностные аспекты. Современная теоретическая мысль движется в направлении интегративного подхода, который признает, что эффективность не может быть сведена к одному или нескольким формальным показателям. Она всегда контекстуальна и требует учета как объективных результатов деятельности, так и субъективного восприятия граждан. Дальнейшие теоретические исследования должны быть направлены на разработку моделей эффективности, которые были бы устойчивы к имитационным искажениям и действительно отражали бы качество публичного управления.

Список использованных источников

1. Савкин Н.С. Имитация как вид деятельности и метод исследования // Гуманитарий: актуальные проблемы гуманитарной науки и образования. – 2020. – Т. 20. – № 2. – С. 189–202. – EDN: PYLTOA
2. Бабинцев В.П. Имитационные практики в государственном и муниципальном управлении // Власть. – 2012. – № 5. – С. 24–29. – EDN: OXANMN
3. Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
4. Осборн Д., Гейлор Т. Реорганизация государственного управления. – М.: Прогресс, 1997. – 320 с.

THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFICIENCY: FROM COSTS TO RESULTS

A.I. Magamadov

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
North Caucasus Institute-Branch, Pyatigorsk, Russia*

The article analyzes the transformation of the concept of public administration efficiency in theoretical retrospect. The classical bureaucratic model of Max Weber, its criticism within the framework of the new public management concept, as well as modern approaches emphasizing social and managerial efficiency are examined. Special attention is paid to the phenomenon of imitation of activity as a theoretical problem arising from the implementation of formal performance indicators. It is concluded that the concept of efficiency is ambiguous and requires its contextual application.

Keywords: public administration efficiency, new public management, imitation practices, bureaucracy, performance indicators.

УДК 334.021.1

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ МСП: ФАКТОРЫ УСПЕХА КИТАЙСКОЙ МОДЕЛИ

Ж.В. Макаричева

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Пензенский филиал,
г. Пенза, Россия*

В статье рассматривается проблема дефицита оборотного капитала у МСП и анализируется китайский опыт её решения через токенизированное финансирование цепочек поставок («облачные кредиты»). Выявлены ключевые факторы успеха китайской модели: делимость и передаваемость обязательств, координация участников и активная роль государства.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, оборотный капитал, финансирование цепочек поставок, SCF, облачный кредит, токенизация, Китай

Одной из наиболее острых проблем для российского малого и среднего бизнеса остаётся доступ к оборотному капиталу. Постепенно снижающийся из-за роста издержек уровень рентабельности МСП с одной стороны и высокая ключевая ставка ЦБ с другой стороны приводят к тому, что банковское кредитование становится не только экономически невыгодным, но и труднодоступным из-за ужесточения банковских требований. Одновременно с этим происходит ухудшение платежной дисциплины контрагентов, что для малого бизнеса, не имеющего запаса ликвидности, создаёт прямую угрозу кассовых разрывов. В итоге хронический недостаток оборотных средств или их высокая стоимость может поставить под вопрос само существование компании малого или среднего бизнеса.

В этих условиях особое значение приобретают альтернативные механизмы, позволяющие предприятиям получать оборотные средства без прямого обращения к банковским кредитам. Одним из таких механизмов выступает финансирование цепочек поставок (Supply Chain Finance, SCF), при котором поставщик получает деньги не под свой баланс, а под обязательство крупного, платёжеспособного заказчика.

С помощью новейших технологий разные страны пытаются не только перевести традиционные формы SCF в цифровой формат, но и усовершенствовать их, сделать более гибкими и соответствующими современным требованиям бизнеса. *Один из примеров такого подхода – Китай, где классическая модель SCF была переосмыслена с помощью цифровых платформ и токенизации. Был создан новый цифровой продукт – облачный кредит, который представляет собой цифровую запись о долге крупного заказчика перед поставщиком, существующую внутри специализированной платформы. Он содержит все существенные условия: сумму, срок погашения, наименование плательщика. Благодаря токенизации облачный кредит приобретает свойства, недоступные традиционной дебиторской задолженности: его можно делить – передать своему контрагенту любую сумму вплоть до 1 юаня, не оформляя отдельного договора цессии. Его можно передавать дальше по цепочке – от поставщика к субподрядчику, от субподрядчика к следующему звену, без участия банка и без дополнительных документов. При этом любой держатель облачного кредита, даже находящийся на нижнем уровне цепочки, в любой момент может продать его банку с дисконтом и получить ликвидные средства. Таким образом, токенизация превращает дебиторскую задолженность из пассивного учётного обязательства в ликвидный, делимый и легко передаваемый актив, который может обслуживать расчёты в многоуровневых цепочках поставок без бумажного документооборота и без необходимости для каждого звена обращаться в банк.*

Специализированная платформа, на которой выпускается и обращается облачный кредит, представляет собой цифровую экосистему, объединяющую три типа участников: крупных заказчиков («якорных» предприятий), их поставщиков (включая субподрядчиков нижних уровней) и финансовые институты (банки, факторинговые компании, инвесторов). Платформа выполняет роль технологического посредника: она обеспечивает юридически значимую фиксацию возникновения долга (на основании подтверждённой поставки), его дробление и передачу по цепочке, а также предоставляет поставщикам доступ к финансированию от разных финансовых институтов на конкурентных условиях. По сути, платформа превращает разрозненные двусторонние отношения «заказчик – поставщик» в единую прозрачную сеть, где обязательство крупного заказчика становится ликвидным оборотным активом, доступным для использования любым звеном цепочки [3].

Банк не проверяет каждого поставщика отдельно. Вместо этого он заключает долгосрочное соглашение с крупным заказчиком, оценивает его

финансовое состояние и устанавливает общий лимит финансирования для всех его поставщиков. Когда заказчик акцептует конкретную поставку и выпускает облачный кредит, банк уже знает: за этим обязательством стоит платёжеспособность крупного заказчика, который юридически обязан заплатить. Поэтому он заранее готов выкупать такие кредиты на оговорённых условиях, а поставщик точно знает, какую сумму получит за вычетом дисконта, и может планировать свои денежные потоки без неопределённости.

Таким образом, облачный кредит решает сразу две проблемы: делает финансирование доступным для малых предприятий (через низкий дисконт, обеспеченный надёжностью крупного заказчика) и распространяет его на всю глубину цепочек поставок (через делимость и передаваемость). А предсказуемость условий выкупа со стороны банка-партнёра добавляет системе устойчивости и доверия со стороны всех участников.

Важно и то, кто выступает в роли «якорных» заказчиков. Чаще всего это крупные государственные корпорации, чья платёжеспособность не вызывает сомнений у банков. Их участие служит дополнительной гарантией надёжности всей системы, поскольку за ними стоят бюджетное финансирование, особый режим счетов и высокий уровень прозрачности. Именно сочетание технологической платформы, предсказуемого механизма выкупа и надёжных заказчиков позволяет китайской модели масштабироваться на сотни тысяч малых предприятий и десятки триллионов юаней.

Система цифрового финансирования цепочек поставок развивается в Китае около десяти лет. По данным отраслевых исследований, объём рынка SCF в Китае к 2024 году достиг 45,8 трлн юаней. При этом среднегодовой темп роста составляет 12–15%, что свидетельствует о высокой динамике [4]. Ключевые платформы, такие как Zhongqi Yunlian и Linklogis, обслуживают сотни тысяч малых предприятий. Так, Zhongqi Yunlian к 2026 году охватила более 710 тыс. МСП и 9 тыс. крупных компаний, а совокупный объём транзакций через неё превысил 15 трлн юаней. Linklogis, в свою очередь, по итогам 2025 года обработала активы на сумму свыше 500 млрд юаней, предоставив финансирование 380 тыс. малых предприятий [2].

Экономический эффект от внедрения этой модели выражается в снижении ставки дисконтирования до 2,71% (в первом квартале 2026 года) и сокращении цикла конверсии денежных средств у МСП на 20–30 дней, что напрямую решает проблему дефицита оборотного капитала [1].

Технологические решения, схожие с китайскими (цифровые платформы, токенизация, «облачные кредиты»), разрабатываются и в других странах. Однако опыт Китая остаётся уникальным по нескольким параметрам.

Масштабирование подобной системы в условиях чисто рыночной экономики сталкивается с объективными ограничениями. Каждый участник – крупный заказчик, банк, технологический провайдер – действует исходя из собственных коммерческих интересов и решает локальные задачи.

В результате формируются разрозненные, слабо совместимые решения, не способные охватить экономику в целом.

В Китае эта проблема была преодолена за счёт высокой степени координации участников. Крупные заказчики, включая государственные корпорации, выступили не только пользователями, но и соинвесторами платформ. Банки приняли единые правила выкупа облачных кредитов. Государство легализовало электронные долговые расписки и установило общие стандарты их обращения.

В классической модели банк минимизирует риски по каждому кредиту отдельно, что ведёт к жесткому отбору заемщиков и большому количеству отказов МСП. В китайской системе банк, заключая соглашение с крупным заказчиком, заранее обязуется выкупать облачные кредиты всех его поставщиков. Риск становится агрегированным – он оценивается на уровне портфеля обязательств заказчика, что позволяет банку снизить издержки на проверку тысяч контрагентов и предлагать более низкую ставку.

Аналогично меняется поведение заказчиков: они получают возможность выстраивать более устойчивые цепочки, поскольку поставщики, имеющие доступ к дешёвому финансированию через облачные кредиты, реже сталкиваются с кассовыми разрывами и срывами поставок. Таким образом, координация выгодна не только МСП, но и крупным компаниям, и банкам.

Отдельного внимания заслуживает роль государства. В Китае государство выступило не просто регулятором, а системообразующим звеном. Крупные государственные корпорации стали «якорными» заказчиками, согласившись работать по единым стандартам и предоставив платформам необходимый объём надёжных обязательств. Государственные банки не только участвуют в капитале платформ, но и принимают единые правила выкупа облачных кредитов. В 2025 году было принято специальное постановление шести ведомств, легализовавшее электронные долговые расписки и установившее предельные сроки их обращения. Такая степень вовлечённости государства позволила преодолеть разрозненность, характерную для чисто рыночных моделей, и создать условия, при которых масштабирование системы стало не исключением, а закономерностью.

Таким образом фактором успешности китайской модели стала не цифровизация и токенизация сами по себе, а способность превратить эти инструменты в масштабную, скоординированную систему, где интересы всех участников оказались согласованы. Китай не просто оцифровал традиционный SCF, а изменил саму логику финансирования реального сектора, создав комплексную модель, сочетающую масштаб, координацию и трансформацию рынка капитала.

Малые и средние предприятия получили инструмент, который связывает их финансирование не с собственным балансом, а с надёжностью крупного заказчика. Облачный кредит превратил дебиторскую задолженность в ликвидный цифровой актив, открыв доступ к финансированию для тех, кто раньше не мог получить его от банков напрямую. Эта модель не

только ускорила оборот средств для миллионов поставщиков, но и охватила звенья цепочек, которые прежде оставались за рамками традиционного SCF.

Реализованный по инициативе государства и ставший частью государственной политики поддержки малого бизнеса, китайский опыт демонстрирует, что дефицит оборотного капитала у МСП может быть преодолен не за счёт наращивания банковского кредитования, а за счёт перестройки самой логики финансирования – создания делимых и передаваемых цифровых активов, позволяющих обязательству платёжеспособного контрагента работать как ликвидное средство расчёта на всех уровнях цепочки поставок.

Список использованных источников

1. Hu X. Can supply chain finance policies enhance SMEs' financial positions? – DOI 10.1016/j.econlet.2025.112193 // Economics Letters. – 2025. – Vol. 247. – Art. 112193.

2. Linklogis Inc. Linklogis Releases 2025 Annual Results: Total Volume of Processed Supply Chain Assets Exceeds RMB500 Billion, Unveiling the "SC+ Platform" [Электронный ресурс] // The Paper. – 2026. – 31 March. – URL: <https://thepaper.co.za/2026/03/31/processed-supply-chain-assets-exceed-rmb-500-billion-with-launch-of-sc-platform/> (дата обращения: 08.06.2026).

3. Zhang T., Jia F., Chen L., Blome C., Ball P. From platformization to ecosystem: How do third-party supply chain finance platforms develop an ecosystem? An inter-organizational network perspective // International Journal of Production Economics. – 2025. – Vol. 281. – P. 109521. – DOI 10.1016/j.ijpe.2025.109521.

4. Zhou Jing. A Brief Analysis of the White Paper on Supply Chain Finance of Chinese Enterprises (2025), Part Three: The Practical Picture and Innovation Momentum of Supply Chain Finance in China [Электронный ресурс] // WeChat Public Platform. – 2025. – 21 Sept. – URL: https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=Mzg4MDc0NjA2Ng==&mid=2247491186&idx=2&sn=35f862f987e86750502e6c1c745996cc&pos_token=HBcZJ2qjZb0rRHvG1Q98LhM9mI2YwpqLmNrFzFR (дата обращения: 08.06.2026)

SUPPLY CHAIN FINANCE AS A TOOL FOR SME SUPPORT: SUCCESS FACTORS OF THE CHINESE MODEL

Zh.V. Makaricheva

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza branch,
Penza, Russia*

The article examines the problem of working capital shortage in SMEs and analyzes the Chinese experience of solving it through tokenized supply chain finance («cloud credits»). The key success factors of the Chinese model are identified: divisibility and transferability of obligations, coordination of participants, and the active role of the state.

Keywords: *small and medium enterprises, working capital, supply chain finance, SCF, cloud credit, tokenization, China.*

ТРАНСФОРМАЦИЯ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

М.П. Макущенко

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры –
филиал Московского государственного строительного университета,
г. Макеевка, Россия*

В статье исследуется содержание категории «условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона» и особенности её трансформации в современных региональных экономических условиях. Обосновано, что непроявленная часть рыночного потенциала формирует возможности развития строительных предприятий региона, тогда как условия реализации определяют степень использования данных возможностей. Установлено, что трансформация условий реализации оказывает влияние на будущее состояние строительных предприятий региона посредством изменения возможности использования потенциала развития, заключённого в неудовлетворённом спросе на строительные работы.

Ключевые слова: рыночный потенциал, строительные предприятия, условия реализации.

Понятие рыночного потенциала занимает важное место в исследованиях, посвящённых развитию предприятий и повышению эффективности их функционирования [1]. Вместе с тем применительно к строительным предприятиям региона данная категория приобретает особое содержание, что обусловлено тесной зависимостью строительной деятельности от потребностей региональной социально-экономической системы [2]. Развитие строительных предприятий определяется не только их внутренними возможностями, но и состоянием регионального рынка строительных работ, инвестиционной активностью, особенностями институциональной среды и масштабами спроса на строительную продукцию [3].

Следует отметить, что потребности региона в строительных работах не всегда получают полную реализацию в хозяйственной деятельности строительных предприятий. Даже при наличии значительного спроса на строительство, реконструкцию и восстановление объектов различного назначения возможности его практического освоения могут существенно различаться. Это обусловлено тем, что между существующими потребностями региональной социально-экономической системы и результатами деятельности строительных предприятий действует совокупность внешних условий, оказывающих влияние на процессы использования имеющихся рыночных возможностей [4].

Особую актуальность данная проблема приобретает в условиях трансформации региональной экономики. Происходящие изменения сопровождаются не только изменением масштабов и структуры спроса на строительные работы, но и преобразованием инвестиционной, институ-

циональной, организационной и инфраструктурной среды функционирования строительных предприятий. В результате расширяются возможности развития строительных предприятий региона, однако степень их использования определяется не только масштабами существующих потребностей в строительных работах, но и условиями реализации рыночного потенциала.

Таким образом, в современных региональных экономических условиях всё большее значение приобретает исследование условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона. Несмотря на то, что отдельные аспекты формирования и развития рыночного потенциала получили достаточно широкое освещение в научной литературе, вопросы, связанные с условиями его реализации, остаются недостаточно разработанными. Это обуславливает необходимость уточнения содержания данной категории и определения особенностей её трансформации в изменяющейся региональной экономической среде.

Целью статьи является уточнение содержания категории «условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона» и выявление особенностей их трансформации в контексте использования возможностей развития, заключённых в непроявленной части рыночного потенциала.

Рассматривая рыночный потенциал строительных предприятий региона, необходимо отметить, что его содержание не может быть сведено только к характеристике деятельности отдельных хозяйствующих субъектов. Строительная деятельность осуществляется в непосредственной взаимосвязи с процессами социально-экономического развития территории, поскольку ориентирована на удовлетворение потребностей региональной социально-экономической системы и связана с созданием, восстановлением и развитием объектов различного назначения.

В ранее разработанном авторском подходе рыночный потенциал строительных предприятий региона рассматривается через систему потребностей региона в строительных работах [5]. При этом данные потребности неоднородны с точки зрения степени их практической реализации: часть из них получает выражение в фактически выполняемых строительных работах, тогда как другая часть сохраняется в форме неудовлетворённого спроса. Поэтому при исследовании рыночного потенциала принципиальное значение имеет разграничение его проявленной и непроявленной частей.

Проявленная часть рыночного потенциала характеризует текущее удовлетворение спроса региональной социально-экономической системы на строительные работы. Она отражает тот объём потребностей региона, который уже вовлечён в хозяйственную деятельность строительных предприятий и получил практическое выражение в результатах их функционирования. Непроявленная часть, напротив, представляет собой неудовлетворённый спрос на строительные работы, который пока не получил полного отражения в деятельности строительных предприятий, но может быть реализован в будущем.

Таким образом, различие между проявленной и непроявленной частями рыночного потенциала носит не только количественный, но и функциональный характер. Если проявленная часть характеризует текущее состояние строительных предприятий региона, то непроявленная часть определяет возможности их развития и оказывает влияние на будущее состояние. Следовательно, одинаковый уровень текущей строительной активности не всегда свидетельствует об одинаковых перспективах развития строительных предприятий.

Вместе с тем наличие непроявленной части рыночного потенциала ещё не означает её автоматического вовлечения в хозяйственную деятельность. Неудовлетворённый спрос сам по себе формирует лишь возможности развития, тогда как степень использования данных возможностей может существенно различаться. Это обуславливает необходимость исследования условий, от которых зависит возможность использования непроявленной части рыночного потенциала как основы развития строительных предприятий региона.

Указанные условия не следует отождествлять с факторами формирования рыночного потенциала. Если факторы формирования объясняют возникновение и изменение потребностей региональной социально-экономической системы в строительных работах, то условия реализации характеризуют возможность освоения уже существующего неудовлетворённого спроса.

Особое значение имеет и разграничение условий реализации с внутренними возможностями строительных предприятий. Наличие кадровых, производственных, технологических и иных ресурсов влияет на результаты деятельности предприятий, однако в рамках данного исследования рассматриваются исключительно внешние характеристики региональной социально-экономической среды. Такой подход позволяет избежать смешения условий реализации рыночного потенциала с потенциалом самих строительных предприятий.

Исходя из изложенного, под условиями реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона следует понимать совокупность внешних характеристик региональной социально-экономической среды, определяющих возможность вовлечения непроявленной части рыночного потенциала в хозяйственную деятельность строительных предприятий региона.

Предлагаемая трактовка позволяет уточнить место условий реализации в общей системе категорий, связанных с исследованием рыночного потенциала. Если проявленная часть рыночного потенциала характеризует текущее состояние строительных предприятий региона, а непроявленная часть определяет возможности их развития и оказывает влияние на будущее состояние, то условия реализации отражают способность региональной среды обеспечить использование данных возможностей в хозяйственной деятельности.

Введение в научный оборот категории «условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона» требует определения

её места в системе понятий, используемых при исследовании рыночного потенциала. Поэтому выделение признаков данной категории необходимо не для их формального перечисления, а для обоснования её самостоятельного содержания и отличия от смежных понятий.

Наиболее существенным признаком условий реализации рыночного потенциала является их связь с не проявленной частью рыночного потенциала строительных предприятий региона. Не проявленная часть представляет собой неудовлетворённый спрос на строительные работы и формирует возможности развития строительных предприятий. Однако наличие данных возможностей ещё не означает их практического использования, поэтому возникает вопрос о степени вовлечения не проявленной части рыночного потенциала в хозяйственную деятельность.

Именно в данном аспекте проявляется содержание условий реализации. Если не проявленная часть рыночного потенциала характеризует наличие возможностей развития, то условия реализации определяют возможность использования данных возможностей в хозяйственной деятельности строительных предприятий региона. Следовательно, условия реализации связаны не с формированием возможностей развития как таковых, а со степенью их практического освоения.

Другим важным признаком условий реализации является их региональная обусловленность и внешний характер. Рассматриваемая категория формируется не на уровне отдельного строительного предприятия, а в рамках региональной социально-экономической системы. Условия реализации отражают состояние инвестиционной, институциональной, рыночной и инфраструктурной среды региона, поэтому их необходимо рассматривать как внешние по отношению к строительным предприятиям характеристики региональной среды.

Следует учитывать и то обстоятельство, что условия реализации рыночного потенциала не являются постоянной характеристикой региональной среды. Их содержание изменяется под воздействием социально-экономических процессов, инвестиционной активности, институциональных изменений, особенностей формирования строительного заказа и иных процессов регионального развития. Вследствие этого важным признаком условий реализации выступает их динамический характер.

Таким образом, условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона обладают рядом признаков, определяющих их самостоятельное место в системе категорий исследования рыночного потенциала. Наиболее существенным из них является связь с не проявленной частью рыночного потенциала, поскольку именно через условия реализации определяется степень использования возможностей развития, заключённых в неудовлетворённом спросе на строительные работы. Дополняют данную характеристику региональная обусловленность, внешний характер и динамичность условий реализации.

Как было отмечено ранее, одним из признаков условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона является их

динамический характер. Это обусловлено тем, что условия реализации формируются под воздействием процессов, происходящих в региональной социально-экономической среде, и изменяются вместе с её развитием. Вследствие этого возникает необходимость исследования особенностей трансформации условий реализации в современных экономических условиях.

При этом следует подчеркнуть, что предметом анализа является не изменение отдельных характеристик региональной социально-экономической среды само по себе, а изменение возможности использования не проявленной части рыночного потенциала как основы развития строительных предприятий региона. Иначе говоря, трансформация условий реализации должна рассматриваться через призму того, в какой степени региональная среда способствует или препятствует вовлечению неудовлетворённого спроса на строительные работы в хозяйственную деятельность.

Как было показано выше, проявленная часть рыночного потенциала характеризует текущее состояние строительных предприятий региона, тогда как не проявленная часть отражает неудовлетворённый спрос на строительные работы и формирует возможности их развития. Следовательно, величина не проявленной части рыночного потенциала позволяет судить о том, каким может быть будущее состояние строительных предприятий региона при условии использования существующих возможностей развития.

Вместе с тем наличие не проявленной части рыночного потенциала ещё не означает её полного вовлечения в хозяйственную деятельность. Поэтому возможное будущее состояние строительных предприятий региона, определяемое масштабами неудовлетворённого спроса, и фактически достижимое будущее состояние не всегда совпадают. Данное различие обусловлено тем, что возможности развития и возможности их практической реализации зависят от разных обстоятельств: первые определяются величиной не проявленной части рыночного потенциала, вторые – условиями его реализации.

В условиях трансформации региональной экономики значение данного обстоятельства возрастает, поскольку происходящие изменения сопровождаются возникновением дополнительных потребностей в строительных работах. В результате увеличивается неудовлетворённый спрос региональной социально-экономической системы, а, следовательно, расширяется не проявленная часть рыночного потенциала строительных предприятий региона.

Расширение не проявленной части рыночного потенциала означает увеличение возможностей развития строительных предприятий региона. Однако данные возможности не реализуются автоматически: их практическое использование определяется состоянием условий реализации, от которых зависит вовлечение неудовлетворённого спроса на строительные работы в хозяйственную деятельность.

Именно поэтому трансформация условий реализации оказывает существенное влияние на перспективы развития строительных предприятий ре-

гиона. С одной стороны, изменение региональной социально-экономической среды может способствовать более полному использованию возможностей развития, заключённых в непроявленной части рыночного потенциала. С другой стороны, сохранение или возникновение дополнительных ограничений способно препятствовать освоению неудовлетворённого спроса. В результате различие между возможным и фактически достижимым будущим состоянием строительных предприятий региона может как сокращаться, так и увеличиваться.

Таким образом, в условиях трансформации региональной экономики развитие строительных предприятий региона определяется не только величиной непроявленной части рыночного потенциала, но и изменением условий её реализации. Ключевое значение приобретает не сам факт существования неудовлетворённого спроса на строительные работы, а возможность его вовлечения в хозяйственную деятельность. Именно условия реализации определяют, в какой степени возможности развития, заключённые в непроявленной части рыночного потенциала, могут получить практическое воплощение в результатах деятельности строительных предприятий региона.

Проведённый анализ позволил установить, что развитие строительных предприятий региона определяется не только масштабами существующего спроса на строительные работы, но и возможностью использования рыночных возможностей, заключённых в непроявленной части рыночного потенциала. При этом ключевое значение имеет непроявленная часть рыночного потенциала, представляющая собой неудовлетворённый спрос на строительные работы и формирующая возможности развития строительных предприятий региона.

Установлено, что наличие возможностей развития ещё не означает их автоматического использования в хозяйственной деятельности. Степень вовлечения непроявленной части рыночного потенциала в хозяйственную деятельность строительных предприятий определяется условиями реализации, которые характеризуют возможность использования существующих возможностей развития в конкретных условиях региональной социально-экономической среды.

В условиях трансформации региональной экономики изменяется не только величина непроявленной части рыночного потенциала, но и возможность её использования. Следовательно, будущее состояние строительных предприятий региона определяется не только масштабами существующих потребностей в строительных работах, но и условиями реализации рыночного потенциала, от которых зависит степень использования возможностей развития, заключённых в неудовлетворённом спросе на строительные работы.

Список использованных источников

1. Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – Москва: Издательство «Экономика», 2002. – 559 с. – ISBN 5-282-02149-8. – EDN RXDADN.

2. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики: учебник для студентов вузов / А.Г. Гранберг; Гос. ун-т – Высш. шк. экономики. – 5-е изд. – Москва: ГУ ВШЭ, 2006. – 492 с. – ISBN 5-7598-0378-6.

3. Афанасьева, О.Е. Строительный комплекс в системе региональной экономики / О.Е. Афанасьева // Альманах современной науки и образования. – 2008. – № 3. – С. 11-13. – EDN PBWТАН.

4. Каверзина, Л.А. Инвестиционно-строительный комплекс региона: состав, структура, основы управления / Л.А. Каверзина // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2012. – № 1. – С. 15. – EDN OWNYLZ.

5. Макущенко, М.П. Теоретические аспекты рыночного потенциала строительных предприятий региона / М.П. Макущенко // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5(11). – С. 50-54. – EDN RPUTQH.

TRANSFORMATION OF THE CONDITIONS FOR THE REALIZATION OF THE MARKET POTENTIAL OF REGIONAL CONSTRUCTION ENTERPRISES

M.P. Makushchenko

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture – a Branch of the
Federal State Budget Education Institution of Higher Education “National Research Moscow
State University of Civil Engineering”, Makeevka, Russia*

The article examines the content of the category “conditions for the realization of the market potential of regional construction enterprises” and the specific features of its transformation under contemporary regional economic conditions. It is substantiated that the unmanifested part of market potential forms development opportunities for regional construction enterprises, while the conditions for the realization of market potential determine the extent to which these opportunities can be utilized. It is established that the transformation of these conditions influences the future state of construction enterprises through changes in the possibility of using the development potential embodied in the unmet demand for construction works.

Keywords: market potential, construction enterprises, conditions for the realization of market potential.

УДК 621.311:338.46:658.652

УПРАВЛЕНИЕ БАЛАНСОМ МОЩНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ

Л.А. Малышев, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается управление балансом мощности в распределительных электрических сетях 6-35 кВ как средство одновременного воздействия на

техническое состояние режима, качество услуги электроснабжения и экономические показатели сетевой организации. Показано, что несбалансированность активной и реактивной мощности проявляется через рост токовых нагрузок, отклонения напряжения, увеличение технических потерь электроэнергии и снижение пропускной способности элементов сети. Предложена логика оценки мероприятий по управлению режимом: от расчета потерь и проверки ограничений по качеству напряжения до определения экономического эффекта с учетом капитальных и эксплуатационных затрат. Отдельное внимание уделено связи технических решений с направлением экономики и управления качеством услуг: качество электроснабжения рассматривается не только через нормативные параметры электрической энергии, но и через надежность, устойчивость режима и экономическую обоснованность выбранных мероприятий.

Ключевые слова: баланс мощности, распределительные электрические сети, сети 6-35 кВ, технические потери электроэнергии, реактивная мощность, качество электроснабжения, режим напряжения, экономическая эффективность, управление качеством услуг.

Введение

Распределительные электрические сети 6-35 кВ занимают промежуточное положение между центрами питания и конечными потребителями. На этом уровне технические параметры режима быстро становятся характеристиками услуги: потребитель оценивает не схему сети и не расчетные токи, а устойчивость электроснабжения, допустимость отклонений напряжения, отсутствие технологических нарушений и предсказуемость затрат. Поэтому управление балансом мощности в таких сетях нельзя рассматривать только как внутреннюю инженерную задачу сетевой организации. Оно связано с качеством услуги электроснабжения и с экономикой ее оказания.

Нормативная основа оценки качества электрической энергии закреплена в ГОСТ 32144-2013. В области применения стандарта указано: «Настоящий стандарт устанавливает показатели и нормы качества электрической энергии (КЭ) в точках передачи электрической энергии пользователям электрических сетей низкого, среднего и высокого напряжения» [1]. Для темы настоящей статьи это принципиально: сети 6-35 кВ относятся к уровню, где режимные решения влияют на параметры в точках передачи электрической энергии, а значит – на качество услуги, воспринимаемое потребителем.

На практике баланс мощности связан не только с покрытием активной нагрузки. Реактивная мощность увеличивает полную мощность, протекающую через линии и трансформаторы, а вместе с ней – токовые нагрузки, падения напряжения и нагрузочные потери. Если режим напряжения поддерживается без учета распределения реактивной мощности, сеть может формально оставаться работоспособной, но работать экономически неrationally. Обратная ситуация также нежелательна: минимизация потерь без проверки качества напряжения и допустимой загрузки оборудования может привести к режиму, который трудно принять в эксплуатации.

Цель работы – раскрыть управление балансом мощности как инструмент повышения качества и экономической эффективности услуги электроснабжения в распределительных электрических сетях 6-35 кВ. Объект исследования – распределительные электрические сети среднего напряжения. Предмет исследования – режимные решения, влияющие на баланс активной и реактивной мощности, технические потери электроэнергии, режим напряжения и экономические затраты на оказание услуги электроснабжения.

Основная часть

Баланс мощности в распределительной сети целесообразно рассматривать на трех уровнях. Первый уровень – физический: приток мощности в сеть должен покрывать нагрузку потребителей и собственные потери сети. Второй уровень – режимный: распределение потоков мощности должно обеспечивать допустимые напряжения, токи и загрузку оборудования. Третий уровень – управленческий: выбранный режим должен быть экономически обоснованным, технически реализуемым и приемлемым по качеству услуги.

В учебном пособии НГТУ по электроэнергетическим системам прямо указано, что «энергетические балансы мощности и выработки электроэнергии относятся к управлению режимами ЭЭС» [2]. Для распределительной сети это положение можно конкретизировать: баланс мощности становится не только расчетной таблицей, но и основой выбора регулирующих воздействий – изменения положения ответвлений трансформаторов, включения компенсирующих устройств, перераспределения нагрузки между питающими центрами и выбора схемы питания.

Наиболее заметная связь между балансом мощности и потерями проявляется через реактивную составляющую нагрузки. При низком коэффициенте мощности увеличивается полная мощность, протекающая по элементам сети. Активная нагрузка потребителя при этом может оставаться прежней, но токи в линиях и трансформаторах возрастают. Так как нагрузочные потери зависят от квадрата тока, рост реактивных перетоков приводит к увеличению потерь активной мощности и электроэнергии. Поэтому компенсация реактивной мощности должна оцениваться не как отдельное мероприятие, а как часть управления режимом сети.

В статье М. Васькова и В. Тульского по вопросу компенсации реактивной мощности отмечается, что работа основана на «системном подходе к анализу компенсации реактивной мощности» с использованием данных, регулярно собираемых электросетевыми компаниями [3]. Эта мысль важна для практического управления: решение о компенсации нельзя принимать только по единичному замеру или усредненному коэффициенту мощности. Нужны данные о графиках нагрузки, режимах напряжения, сезонных изменениях потребления, составе нагрузки и фактических перетоках реактивной мощности.

Потери электроэнергии в распределительных сетях формируются под влиянием схемы питания, сопротивлений линий, параметров трансформа-

торов, графиков нагрузки, режима напряжения и состояния оборудования. Поэтому снижение потерь нельзя сводить к одному универсальному мероприятию. Для одной сети экономически оправданной может быть компенсация реактивной мощности, для другой – перераспределение нагрузки между фидерами, изменение уставок регулирования напряжения, реконструкция перегруженного участка или замена оборудования с повышенными потерями холостого хода. Управление балансом мощности в этом случае выступает как способ выбора мероприятия по фактическому режиму, а не по формальному перечню типовых решений.

Дополнительное подтверждение прикладного характера проблемы дает работа М. В. Бородина, посвященная разработке мероприятий по сокращению потерь электроэнергии. В аннотации статьи подчеркивается: «Расчет потерь электроэнергии в электрических сетях является одним из наиболее трудоемких мероприятий» [4]. Это замечание особенно относится к сетям 6-35 кВ, где точность исходных данных часто ниже, чем в магистральных сетях, а режимные схемы могут меняться в зависимости от ремонта, сезонной нагрузки и технологических ограничений.

Для управления балансом мощности в сетях 6-35 кВ можно выделить несколько групп мероприятий. Первая группа – регулирование напряжения на центрах питания и трансформаторах. Оно позволяет удерживать напряжение в допустимых пределах, но при неправильной настройке может увеличить потери или ухудшить режим удаленных узлов. Вторая группа – компенсация реактивной мощности. Ее эффект проявляется в снижении токовой нагрузки, уменьшении падения напряжения и высвобождении пропускной способности линий и трансформаторов. Третья группа – изменение схемы питания и перераспределение нагрузки между трансформаторами. Она применима там, где сеть имеет резервные связи и возможность оперативных переключений. Четвертая группа – расчетное и измерительное сопровождение режима: контроль напряжений, токов, коэффициента мощности и фактического небаланса электроэнергии.

Работа З.Т. Андаевой по снижению технических потерь в распределительных сетях прямо связывает эту задачу с компенсацией реактивной мощности: они указывают, что «основным и наиболее эффективным мероприятием по снижению технических потерь электроэнергии является компенсация реактивной мощности» [6]. Эту формулировку не следует понимать как универсальное решение для любой сети. В реальной эксплуатации эффективность компенсации зависит от места установки, мощности устройства, режима нагрузки, уровня гармоник, возможности автоматического регулирования и координации с устройствами регулирования напряжения.

Для оценки качества услуги электроснабжения удобно использовать систему критериев, связывающую технические параметры режима с экономическими последствиями.

Критерий качества услуги	Техническое проявление	Экономическое значение
Надежность электроснабжения	сохранение питания при нормальных и допустимых послеаварийных режимах	снижение ущерба от перерывов и аварийных переключений
Качество напряжения	отклонения напряжения в допустимых пределах, отсутствие устойчивых провалов в удаленных узлах	уменьшение претензий потребителей и затрат на устранение нарушений
Экономичность режима	снижение нагрузочных потерь и рациональная загрузка оборудования	сокращение стоимости потерь и эксплуатационных расходов
Управляемость режима	наличие измерений, расчетной модели и проверяемых ограничений	обоснованный выбор мероприятий и снижение риска неэффективных вложений

Экономическая оценка мероприятий должна строиться не на разовом снижении потерь мощности, а на снижении потерь электроэнергии за расчетный период. В общем виде эффект можно представить как разность между стоимостью предотвращенных потерь и затратами на реализацию решения:

$$\mathcal{E} = \text{Спот} \cdot \Delta W_{\text{пот}} - Z_{\text{эксп}} - E_n \cdot K,$$

где Спот – стоимость единицы электроэнергии, учитываемая при оценке потерь; $\Delta W_{\text{пот}}$ – снижение потерь электроэнергии за расчетный период; $Z_{\text{эксп}}$ – дополнительные эксплуатационные расходы; K – капитальные вложения; E_n – коэффициент приведения капитальных затрат или норматив эффективности, принимаемый по методике организации. При наличии исходных данных расчет может быть дополнен дисконтированием денежных потоков, сравнением вариантов по сроку окупаемости и проверкой чувствительности результата к изменению графика нагрузки.

Такой подход нужен потому, что одно и то же техническое мероприятие может иметь разный экономический результат. Например, установка компенсирующего устройства в узле с высокой и устойчивой реактивной нагрузкой способна снизить токовые нагрузки и потери. Но установка аналогичного устройства в узле с переменной нагрузкой без автоматического регулирования может дать слабый эффект или создать риск перенапряжения в периоды малой нагрузки. Поэтому экономическая эффективность должна подтверждаться расчетом характерных режимов: максимальной нагрузки, минимальной нагрузки, ремонтной схемы и сезонных вариантов.

Отдельное значение имеет расчет нагрузочных потерь. И.В. Тарабин, Р.Б. Скоков и И.А. Терёхин отмечают, что по показаниям приборов учета можно определить фактический небаланс электроэнергии, однако «потери электроэнергии, их составляющие, в целях анализа, определяются исключительно расчетными методами» [7]. Для управления балансом мощности

это означает необходимость совмещать измерения и расчетную модель. Измерения показывают фактическое состояние, но только расчет позволяет разложить потери по элементам сети, сравнить варианты схемы питания и оценить эффект до реализации мероприятия.

Современное управление режимами распределительных сетей постепенно переходит от периодических расчетов к использованию синхронизированных измерений и алгоритмов выбора режима. В работе В.Ю. Вуколова с соавторами указывается, что применение таких алгоритмов позволяет учитывать «оценки надежности возможных путей передачи электроэнергии до конечных потребителей» [5]. Для темы качества услуги это особенно важно: режим нельзя выбирать только по минимуму потерь, если выбранная схема снижает надежность питания или ухудшает условия оперативного восстановления после нарушения.

Практическая последовательность управления балансом мощности может быть следующей. Сначала формируется расчетная модель сети 6-35 кВ: схема, сопротивления линий, параметры трансформаторов, нагрузки по узлам, источники реактивной мощности и ограничения по напряжению. Затем рассчитываются характерные режимы и выявляются участки с повышенными потерями, перегрузкой или предельными отклонениями напряжения. После этого подбираются варианты воздействия: изменение положения РПН, перераспределение нагрузки, включение или установка компенсирующих устройств, изменение нормальной схемы питания. На завершающем этапе сравниваются технический эффект, стоимость внедрения, эксплуатационные ограничения и влияние на качество услуги.

Важно отделять управление качеством от формального соблюдения единичного норматива. Электроснабжение как услуга оценивается потребителем по совокупности признаков. Допустимое напряжение при высоких потерях означает, что услуга оказывается с избыточными затратами. Низкие потери при недостаточном запасе по надежности означают, что экономия достигнута за счет риска. Рациональный режим находится между этими крайностями: он обеспечивает параметры электрической энергии, сохраняет допустимую загрузку оборудования, снижает потери и не требует необоснованных капитальных вложений.

Для экономики и управления качеством продукции/услуг рассматриваемая тема показательна тем, что технический расчет становится элементом управленческого решения. В сетевой организации качество услуги зависит от того, насколько регулярно анализируются режимы, как выбираются мероприятия по снижению потерь, учитывается ли цена потерь, проверяется ли влияние решений на напряжение и надежность. Управление балансом мощности в этом смысле выступает инструментом производственного менеджмента: оно связывает режимные параметры сети с затратами и качеством конечной услуги.

Практическое значение работы состоит в возможности использовать предложенную логику как основу для предварительного технико-экономического обоснования мероприятий в сетях 6-35 кВ. Для практиче-

ского применения необходимо уточнить исходные данные: топологию сети, параметры линий и трансформаторов, почасовые или типовые графики нагрузки, стоимость потерь, состав компенсирующих устройств, ограничения по напряжению и условия оперативных переключений. Без этих данных расчет эффекта может быть только качественным, а не доказательным.

Заключение

Управление балансом мощности в распределительных электрических сетях 6-35 кВ следует рассматривать как практический инструмент повышения качества и экономической эффективности услуги электроснабжения. Его значение связано с тем, что активная и реактивная составляющие режима непосредственно влияют на токовые нагрузки, потери электроэнергии, отклонения напряжения и загрузку оборудования.

Качество электроснабжения не сводится только к факту подачи электроэнергии. Для потребителя оно выражается в надежности, устойчивости режима и допустимых параметрах напряжения, а для сетевой организации – еще и в экономически обоснованном уровне затрат на передачу и распределение электроэнергии. Поэтому мероприятия по регулированию напряжения, компенсации реактивной мощности и изменению схемы питания должны оцениваться одновременно по техническим и экономическим критериям.

Наиболее обоснованными являются решения, выбранные по результатам расчета характерных режимов и подтвержденные измерениями. Компенсация реактивной мощности, перераспределение нагрузки и корректировка режима напряжения могут снизить потери и улучшить качество услуги, но только при правильном выборе места, мощности и режима работы оборудования. Расчет экономического эффекта должен учитывать снижение потерь электроэнергии за период, стоимость потерь, капитальные вложения и эксплуатационные расходы.

Итоговый вывод состоит в том, что баланс мощности может использоваться как управленческий показатель, связывающий режим сети с качеством услуги и экономикой эксплуатации. Это позволяет рассматривать электроснабжение не только как техническую систему, но и как услугу, качество которой зависит от обоснованности режимных решений.

Список использованных источников

1. ГОСТ 32144-2013. Электрическая энергия. Совместимость технических средств электромагнитная. Нормы качества электрической энергии в системах электроснабжения общего назначения. – М.: Стандартинформ, 2014. – URL: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293776/4293776477.pdf>
2. Русина А. Г., Филиппова Т. А., Арестова А. Ю., Корнеева Н. А., Николаев А. В. Электроэнергетические системы и управление ими: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 74 с. – URL: <https://library.kuzstu.ru/dl.php?n=239590.pdf&type=nstu:common>
3. Васьков М., Тульский В. Исследование вопроса компенсации реактивной мощности в электрических сетях «Россети Ленэнерго» // Электроэнергия. Переда-

ча и распределение. – 2019. – № S3(14). – С. 28-33. eLIBRARY ID: 40102395. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40102395>; открытая страница журнала: <https://eepir.ru/article/issledovanie-voprosa-kompensacii-reaktivnoy-moschnosti-v-elektricheskikh-setyah-rosseti-lenenergo/>

4. Бородин М.В. Разработка мероприятий по сокращению потерь электроэнергии в филиале ОАО «МРСК Центра» – «Орелэнерго» // Наука без границ. 2015. eLIBRARY ID: 24306720. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24306720>; открытая версия: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-meropriyatiy-po-sokrascheniyu-poter-elektroenergii-v-filiale-oao-mrsk-tsentra-orelenergo>

5. Вуколов В.Ю., Петров А.А., Шарыгин М.В. Разработка алгоритмов управления режимами распределительных электрических сетей на основе синхронизированных измерений // Вестник НГИЭИ. 2020. eLIBRARY ID: 42593984. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42593984>; открытая версия: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-algoritmov-upravleniya-rezhimami-raspredelitelnyh-elektricheskikh-setey-na-osnove-sinhronizirovannyh-izmereniy>

6. Андаева З.Т. Пути снижения технических потерь электроэнергии в распределительных сетях // Известия Ошского технологического университета. – 2018. – № 1, ч. 2. – eLIBRARY ID: 50784694. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50784694>

7. Тарабин И.В., Скоков Р.Б., Терёхин И.А. Методы анализа и расчета нагрузочных потерь // Вестник Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2020. – № 2 (78). – С. 144-152. eLIBRARY ID: 43040821. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43040821>; открытая версия: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-i-rascheta-nagruzochnyh-poter>; выпуск журнала: https://vestnik.rgups.ru/wp-content/uploads/2020/07/2020_2_vestnik_rgups_s.pdf

CAPACITY BALANCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY AND COST-EFFECTIVENESS OF ELECTRICITY SUPPLY SERVICES

L.A. Malyshev, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers power balance management in 6-35 kV distribution networks as a tool that simultaneously affects the technical operating mode, the quality of electricity supply as a service, and the economic performance of a grid company. It is shown that imbalances in active and reactive power increase current loads, voltage deviations and technical losses. The paper substantiates the relationship between voltage control, reactive power compensation, load distribution and reduced operating costs. Special attention is paid to the interpretation of electricity supply quality through reliability, permissible voltage deviations, operating stability and economic justification of technical measures.

Keywords: *power balance, distribution networks, 6-35 kV networks, technical electricity losses, reactive power, electricity supply quality, voltage mode, economic efficiency, service quality management.*

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ МОСКВЫ

Н.А. Маманцева, А.Г. Ибрагимов

*Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена анализу экономического положения Москвы, раскрывается роль столицы в экономике Российской Федерации.

Ключевые слова: социально экономическое положение, индекс промышленного производства, объём производства продукции, малый и средний бизнес, потребительский рынок, инвестиции.

Москва – крупнейший экономический центр России, обеспечивающий значительную долю ВВП страны и выполняющий функции финансового, инновационного и административного хаба.

Социально экономическая ситуация в Москве в 2024 году характеризовалась устойчивой динамикой основных макроэкономических показателей, при этом темпы роста большинства из них превышали среднероссийские значения.

Одной из ключевых тенденций стало продолжение интенсивного экономического роста. В 2024 году валовой региональный продукт (ВРП) Москвы, по оценке, составил более 27 трлн. рублей и в сопоставимых ценах увеличился на 4,5 %, что выше общероссийского уровня (рост ВВП на 4,1%).

Динамика ВРП представлена на рисунке 1 [2].

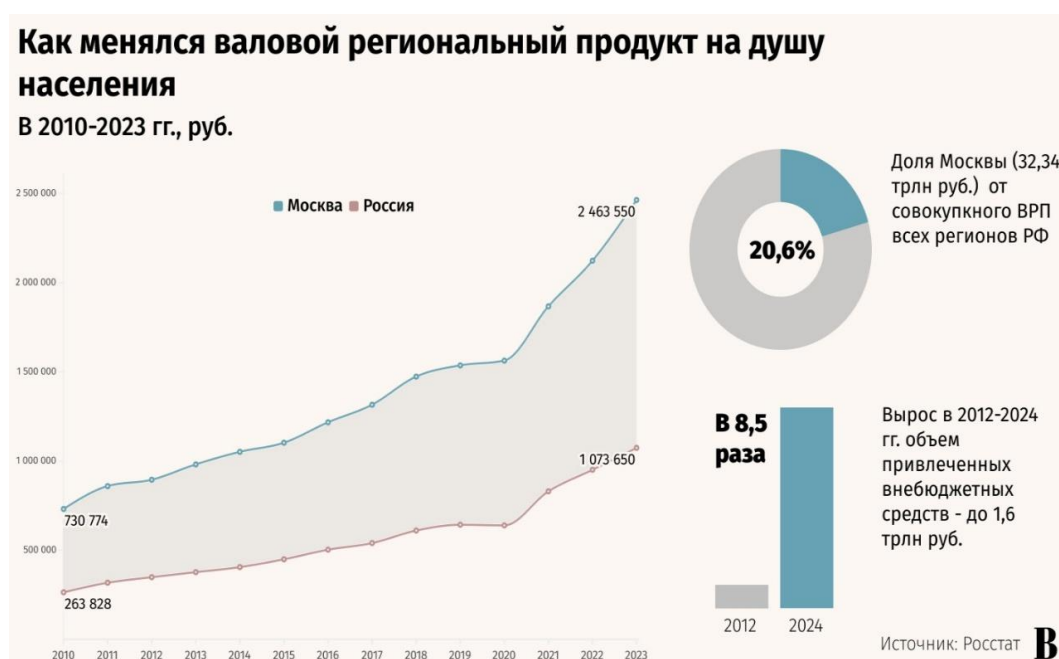


Рисунок 1 – ВРП Москвы в динамике лет

Источник: составлено автором на основании <https://rosstat.gov.ru> [1]

Такая динамика развития позволяет превысить не только досанкционный уровень, (2023 год к 2021 году – 103,4 %), но и допандемийный (2023 год к 2019 году – 102,8 %).

По объёму ВРП Москва стабильно занимает первое место среди субъектов РФ, формируя около 20 % совокупного ВВП страны.

Индекс промышленного производства в Москве составил 106,2 % к уровню 2023 года (по РФ – 104,6 %), в том числе:

- в обрабатывающем секторе – 109,1 %;
- обеспечении электрической энергией, газом и паром, кондиционировании воздуха – 107,3 %;
- водоснабжении, водоотведении, организации сбора и утилизации отходов – 112,4 %.

Промышленность растёт за счёт развития высокотехнологичных отраслей, импортозамещения и реализации крупных городских программ модернизации инфраструктуры.

Драйверами промышленного роста выступают:

- производство компьютеров, электронных и оптических изделий (118,7 %);
- выпуск лекарственных средств и медицинских материалов (115,2 %);
- производство электрооборудования (113,5 %);
- изготовление готовых металлических изделий (111,8 %);
- пищевая промышленность (108,3 %).

Объём инвестиций в основной капитал в Москве в 2024 году достиг 6,8 трлн рублей, что на 8,2 % выше уровня 2023 года в сопоставимых ценах. Столица остаётся лидером по привлечению частных инвестиций и реализации проектов государственно-частного партнёрства.

В сфере строительства объём выполненных работ в 2024 году составил 2,1 трлн рублей (105,7 % к 2023 году), ввод жилья – 5,8 млн кв. м (104,2 %). Активно развиваются программы реновации, комплексное развитие территорий и строительство транспортной инфраструктуры.

Значительное внимание уделяется поддержке малого и среднего бизнеса. За 2024 год количество субъектов МСП в Москве увеличилось на 4,8 % и составило 925,6 тыс. единиц, число самозанятых граждан выросло на 28,3 % – до 1,4 млн. человек [4].

В Москве реализуется свыше 150 проектов с применением механизмов государственно частного партнёрства общей стоимостью 1,2 трлн рублей. Основные направления – транспорт, здравоохранение, образование, цифровая инфраструктура и ЖКХ. В 2024 году введены в эксплуатацию новые станции метро, поликлиники, школы и объекты логистической инфраструктуры [5].

Потребительский рынок столицы демонстрирует устойчивый рост. В 2024 году:

- оборот розничной торговли составил 9,2 трлн рублей (+11,3 % в сопоставимых ценах, по РФ – +7,2 %);

- объём платных услуг населению – 3,8 трлн рублей (+8,7 %, по РФ – +3,3 %);
- оборот общественного питания – 780 млрд рублей (+14,2 %, по РФ – +9 %).

Рынок труда характеризуется высокой занятостью и ростом доходов. Средняя начисленная заработная плата в Москве в 2024 году достигла 145 тыс. рублей (+10,5 %), реальные денежные доходы населения выросли на 6,8 %. Уровень безработицы составил 0,3 %, что является одним из самых низких показателей в стране [6].

Итоговый рейтинг Москвы среди субъектов РФ по основным показателям социально экономического развития на январь 2025 года представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Рейтинг Москвы среди субъектов РФ по основным показателям социально экономического развития на январь 2025 года

Показатель	Место в РФ
ВРП на душу населения	1
Объём инвестиций в основной капитал	1
Оборот розничной торговли на душу населения	1
Средняя заработная плата	1
Уровень занятости населения (в среднем в ноябре 2024 – январе 2025)	1
Индекс промышленного производства	2
Реальные денежные доходы населения	3

Источник: составлено автором на основании <https://rosstat.gov.ru> [1]

Закключение. Москва сохраняет лидирующие позиции в экономике России по большинству ключевых показателей: ВРП, инвестициям, потребительскому рынку, доходам населения и уровню занятости. Столица выступает драйвером инновационного развития, технологического обновления и роста производительности в масштабах всей страны. Устойчивая динамика макроэкономических индикаторов подтверждает высокую адаптивность московской экономики к внешним вызовам и её значительный потенциал для дальнейшего развития.

Список использованных источников

1. Федеральная служба государственной статистики: сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: сайт. – URL: <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 15.04.2026).
3. Инвестиционный портал города Москвы: сайт. – URL: <https://investmoscow.ru/> (дата обращения: 14.04.2026).
4. Ибрагимов А.Г., Романюк М.А., Сухарникова М.А., Чекмарева Н.В., Платоновский Н.Г. Основы менеджмента: учебное пособие. – Москва, 2023.
5. Хоружий В.И., Быков Д.В., Уколова А.В., Ибрагимов А.Г. Корреляционно-регрессионный анализ влияния экономических факторов на урожайность пшеницы // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2024. – № 8. – С. 557-571.

6. /Хоружий Л.И., Ибрагимов А.Г., Романюк М.А., Сухарникова М.А., Чекмарева Н.В. Управление развитием личного подсобного хозяйства в России: состояние, проблемы, перспективы // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2 (151). – С. 96-99.

MACROECONOMIC INDICATORS OF MOSCOW

N.A. Mamantseva, A.G. Ibragimov

*Russian State Agrarian University – Timiryazev Moscow Agricultural Academy,
Moscow, Russia*

The article is devoted to the analysis of the economic situation in Moscow, the role of the capital in the economy of the Russian Federation is revealed.

Keywords: *socio economic situation, industrial production index, volume of production, small and medium business, consumer market, investments.*

УДК 94(470.6) «1917/1929»

СТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОЛОДЕЖНЫМ ДВИЖЕНИЕМ НА СЕВЕРНОМ КАВКАЗЕ (1917–1929 ГГ.): ОТ ПЛЮРАЛИЗМА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОНОПОЛИИ

В.В. Мамбетова

*Пятигорский колледж управления и новых технологий,
г. Пятигорск, Россия*

В статье рассматривается процесс трансформации молодежного движения на Северном Кавказе в первое послереволюционное десятилетие как управленческая задача большевистского государства. Анализируются механизмы вытеснения альтернативных объединений (скаутов, эсперантистов, эсеровских союзов) и внедрения единой комсомольской модели. Показано, что ключевыми инструментами управления стали государственное финансирование, создание социальных лифтов (образование, карьера) и внедрение партийных фракций в учебные заведения. Особое внимание уделено специфике региона: многонациональность, патриархальные устои и слабая пролетарская прослойка требовали гибких управленческих решений – от «групп сочувствующих» до беспартийных конференций. Делается вывод, что к 1929 г. комсомол монополизировал молодежную сферу, но эта унификация имела высокие управленческие издержки (сопротивление, формализм, отрыв от традиционной культуры). Опыт Северного Кавказа демонстрирует эффективность социальных лифтов как управленческого механизма, но также предупреждает о рисках подавления обратной связи и альтернативных форм самоорганизации.

Ключевые слова: *управление молодежным движением, комсомол, Северный Кавказ, социальные лифты, государственная монополия, образовательная политика, кадровый резерв, 1920-е годы.*

Молодежное движение на Северном Кавказе в 1917–1929 гг. представляет собой показательный пример для изучения того, как государство

выстраивает систему управления социальной группой, которая по определению склонна к стихийности и плюрализму. Для большевистского руководства молодое поколение было не просто объектом воспитания, а стратегическим кадровым ресурсом и инструментом распространения власти на периферию. Однако на Северном Кавказе – регионе с глубокими патриархальными, родовыми и религиозными традициями – стандартные управленческие модели центра сталкивались с серьезным сопротивлением.

До 1917 г. молодежные объединения на Северном Кавказе (скауты, «соколы», христианские студенческие кружки) развивались вне политики, делая акцент на физическом и моральном воспитании. Февральская революция разрушила эту систему: в образовавшийся вакуум власти ринулись партии, каждая из которых создавала собственную молодежную структуру. Как верно отмечает исследователь, «партий было много, и для укрепления социальной опоры в массах молодежные организации требовались всем» [1, с. 171–172]. Возникли кадетские, эсеровские, меньшевистские, анархистские и даже эсперантистские союзы [2, с. 4–5]. С управленческой точки зрения это была ситуация «неуправляемого многообразия»: ни одна структура не имела ресурсов для системной работы, а молодежь, воспитанная в духе служения Богу и Отечеству, не воспринимала партийную агитацию [1, с. 172]. Слабость всех этих объединений заключалась в отсутствии государственной поддержки и материальной базы. Они не могли предложить молодежи ни карьерных перспектив, ни финансовых стимулов. Как отмечала Т. Копылова, к осени 1917г. молодежное движение раскололось на «традиционный» лагерь, занимавшийся социальной работой, и «политизированный», который звал на митинги, но не знал, чем занять юношество в будни [4, с. 52–57]. Эта управленческая несостоятельность сделала альтернативные союзы легкой добычей для более организованной силы – большевиков.

Октябрь 1917 г. кардинально изменил условия. Большевики, оказавшись у власти, столкнулись с парадоксом: их партия была малочисленна, лидеры малоизвестны, а авторитет среди молодежи близок к нулю. Единственным решением стало создание собственной молодежной организации – не как общественного движения, а как управляемого «рычага» партийной машины. I съезд РКСМ в октябре 1918 г. зафиксировал это принципиально новое положение: союз создавался «не для всестороннего просвещения», а для вовлечения молодежи в политическую борьбу [5, с. 61]; он подчинялся партии и финансировался из госбюджета [6, с. 2; 7, с. 111]. Впервые в истории молодежная организация создавалась не снизу, а по прямому указанию политического руководства – это был акт управленческого конструирования, а не естественного роста. Для Северного Кавказа это означало, что комсомол приходит не как местная инициатива, а как «проект» центра. Задержка с внедрением объяснялась Гражданской войной. Систематическое создание ячеек началось в 1920 г.: в Дагестане – с Кизляра (февраль-март), в Кабарде – с 23 апреля, на Ставрополье – с 31 марта [8, с. 12]. К ноябрю 1920 г. в Ставрополе действовало 17 ячеек (около 600 чел.). Цен-

тральное управление осуществляло Кавказское бюро РКСМ, созданное в апреле 1920 г. Однако формальное присутствие не означало реального контроля.

Главная трудность заключалась в том, что пролетарская молодежь в регионе была крайне малочисленна, а идеи коммунизма наталкивались на недоверие горцев и казачества. В Дагестане учащиеся учебных заведений долгое время занимали выжидательную позицию. Комсомол был вынужден применять нестандартные управленческие решения: с 1923 г. вводить своих представителей в школьные советы и экзаменационные комиссии, а также создавать «группы сочувствующих» – промежуточный этап перед приемом в КСМ [9, с. 101]. Этот механизм можно рассматривать как «мягкую» форму контроля, позволявшую постепенно адаптировать молодежь к партийной дисциплине. Однако он давал и сбои: в 1923 г. группа сочувствующих в одной из школ встала на сторону администрации против комсомольцев, и Дагестанский комитет РКСМ попытался добиться закрытия школ – попытку пресекли юридические органы [9, с. 101]. Особой управленческой проблемой было женское движение. В силу родовых и религиозных пережитков девушки-горянки были исключены из общественной жизни. Комсомол вел работу по раскрепощению, но результаты были скромными: в 1924 г. в дагестанской организации из 1727 членов женщин было всего 130, а горянок – лишь 34 [10, с. 56]. Это означало, что почти половина населения оставалась вне управленческого воздействия. Государство не могло преодолеть этот барьер даже при наличии ресурсов – показательный пример границ управляемости традиционного общества. Более успешным инструментом оказались комсомольские фракции в школах. Согласно положению, при наличии не менее трех комсомольцев создавалась фракция, которая получала право влиять на учебный процесс, иметь представителей в школьном совете и ученическом комитете, проводить политические доклады и кружки. Первая такая фракция возникла в Дербенте в 1925 г. (3 комсомольца, 10 кандидатов). Фракции действовали и в Буйнакске [9, с. 107–108]. С управленческой точки зрения это был эффективный механизм «встраивания» партийного контроля в образовательную систему без создания новых структур – экономичный и масштабируемый.

Ключевой причиной успеха комсомола на Северном Кавказе стали не идеи, а материальные и карьерные стимулы. Комсомол воспринимался как трамплин: школа – комсомол – совпартшкола – вуз – должность. Это был эффективный социальный лифт, который разрушал традиционные иерархии и давал шанс на мобильность. Однако управленческий подход, основанный только на лифтах, порождал и серьезные издержки. На начальном этапе в сельской местности ячейки возникали стихийно, их члены зачастую не знали, чем заняться.

К концу 1920-х гг. комсомол сумел преодолеть трудности и превратиться в единственную легальную молодежную организацию на Северном Кавказе. Это стало возможным благодаря комплексу управленческих решений: государственное финансирование (создание клубов, библиотек,

кружков); кадровое преимущество (членство давало приоритет при поступлении в вузы и на должности); переосмысление традиционных форм досуга в идеологическом ключе; жесткое подавление конкурентов; внедрение партийных фракций в образовательные учреждения.

Опыт Северного Кавказа 1917–1929 гг. дает несколько важных управленческих уроков для современной молодежной политики и управления образовательными системами. Во-первых, социальные лифты (образование, карьера) являются мощнейшим механизмом управления, который работает даже там, где идеи власти не пользуются популярностью. Если государство предлагает молодежи реальные возможности для самореализации и мобильности, оно получает управляемость без прямого принуждения. Во-вторых, монополизация и подавление альтернатив лишают систему обратной связи. В-третьих, управление в многонациональном и традиционном обществе требует учета локальной специфики. Комсомол добился контроля, но ценой отчуждения от традиционных институтов (религия, семья, старшее поколение). Это отчуждение не было преодолено в 1920-е и стало фактором будущих конфликтов.

Таким образом, становление советской модели управления молодежным движением на Северном Кавказе – это пример успешного, но дорогостоящего перехода от плюрализма к монополии, достигнутого не столько идеологической победой, сколько административным ресурсом и социальными лифтами. Этот исторический опыт полезен для осмысления современных задач молодежной политики, где баланс между управляемостью и самоорганизацией остается ключевым вызовом.

Список использованных источников

1. ОСУЗ – движение за новое обучение. Из устава организации учащихся средних учебных заведений г. Москвы, принят 24 марта 1917 г. // Юношеское движение в Москве. – М., 1930. – С. 171–272.
2. Воззвание центрального бюро всероссийского союза юных эсперантистов // Жизнь и творчество русской молодежи. – 1919. – № 22. – С. 4–5.
3. Копылова Т. История детского движения: скауты и потешные // Воспитание школьников. – 2008. – № 1. – С. 52–57.
4. Доклад Л. Шацкина на I съезде РКСМ (29 октября – 4 ноября 1918 г.) // I съезд РКСМ. Протоколы. – М., 1990. – 192 с.
5. Программа РКСМ, принятая на I съезде РКСМ (29 октября – 4 ноября 1918 г.) // Юный Пролетарий. – М., 1918. – № 5 (7). – С. 2.
6. Резолюция по финансовому вопросу // I съезд РКСМ. Протоколы. – М., 1990. – С. 111.
7. Хачатурова И.А. Возникновение и деятельность Чечено-Ингушской комсомольской организации (1920–1932 гг.) : автореф. дис. ... канд. ист. наук. – Махачкала, 1968. – 12 с.
8. Акмурзаева З.М. Молодежное движение в Дагестане в первой половине XX века: история формирования и развития : дис. ... д-ра ист. наук : 07.00.02. – Махачкала, 2006. – 520 с.
9. Кичев М.И. Очерки истории комсомола Дагестана. 1920–1932 гг. – Махачкала : Дагкнигоиздат, 1970. – 56 с.

10. Гасанова А.И. Раскрепощение женщины-горянки в Дагестане (1920–1940 гг.). – Махачкала, 1963. – 54 с.
11. Соколов В.И. История молодежного движения России (СССР) со второй половины XIX до XXI века. – Рязань, 2002. – 197 с.
12. Комсомол в деревне: очерки / под ред. В.Г. Тана-Богораза. – М.; Л.: ГИЗ, 1926. – 121 с.
13. Комсомол лицом к деревне : стенографический отчет Совещания секретарей деревенских ячеек при ЦК РЛКСМ 25-26 октября 1924 г. – М.; Л.: Молодая гвардия, 1925. – 19 с.

FORMATION OF THE SOVIET YOUTH MOVEMENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE NORTH CAUCASUS (1917–1929): FROM PLURALISM TO STATE MONOPOLY

V.V. Mambetova

*Pyatigorsk College of Management and New Technologies,
Pyatigorsk, Russia*

The article examines the transformation of the youth movement in the North Caucasus during the first post-revolutionary decade as a management task of the Bolshevik state. The mechanisms of displacing alternative associations (scouts, Esperantists, Socialist-Revolutionary unions, Evkomol) and introducing a unified Komsomol model are analyzed. It is shown that the key management tools were state funding, creation of social elevators (education, career), and introduction of party factions in educational institutions. Special attention is paid to the specifics of the region: multinationality, patriarchal foundations, and a weak proletarian stratum required flexible management solutions – from "sympathizer groups" to non-party conferences. It is concluded that by 1929 the Komsomol monopolized the youth sphere, but this unification had high management costs (resistance, formalism, detachment from traditional culture). The experience of the North Caucasus demonstrates the effectiveness of social elevators as a management mechanism, but also warns about the risks of suppressing feedback and alternative forms of self-organization.

Keywords: youth movement management, Komsomol, North Caucasus, social elevators, state monopoly, educational policy, personnel reserve, 1920s.

УДК 005.21:005.35

ОЦЕНКА ВКЛЮЧЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИИ

А.Ю. Маринкевич¹, Т.Н. Кошелева^{1,2}

¹*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,*

²*Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации
имени Главного маршала авиации А. А. Новикова, г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье рассматривается проблема оценки включенности корпоративного управления в стратегические решения компании. Показано, что наличие совета

директоров, комитетов и внутренних процедур не всегда подтверждает их реальное влияние на стратегию. Предложены уровни включенности и критерии, которые могут использоваться при дальнейшей оценке российских публичных компаний.

Ключевые слова: корпоративное управление, совет директоров, стратегические решения, управленческий контроль, устойчивость компании, оценка управления.

Оценка качества корпоративного управления часто начинается с проверки формальных признаков. В компании есть совет директоров, комитеты, положения о внутреннем контроле, порядок раскрытия информации. Такая система может выглядеть завершенной. Но для понимания реального управления этого мало. Компания может соответствовать требованиям и при этом принимать ключевые решения почти вне корпоративных процедур.

Для публичной компании этот разрыв особенно важен. Стратегические решения определяют распределение капитала, отношение к рискам, выбор инвестиционных проектов и реакцию на внешние ограничения. Поэтому качество корпоративного управления нужно оценивать не только через наличие органов и документов, но и через степень их участия в подготовке, обсуждении и контроле стратегических решений.

В научной литературе стратегия не сводится к заранее написанному плану. Г. Минцберг показывает, что стратегия может проявляться как план, устойчивая линия поведения, позиция компании и способ восприятия ситуации [1]. Для корпоративного управления это означает следующее: совет директоров и комитеты должны быть связаны не только с утверждением документов, но и с постоянным осмыслением направления развития компании.

Стратегический выбор зависит от людей, которые участвуют в принятии решений. Д. Хэмбрик и Ф. Мэйсон обосновали, что характеристики высшего руководства влияют на стратегические решения и результаты организации [2]. Этот вывод можно применить и к корпоративному управлению. Формальная структура совета директоров важна, но она не отвечает на вопрос о том, насколько совет реально влияет на стратегическую повестку.

Д. Форбс и Ф. Милликен рассматривают совет директоров как группу, принимающую стратегические решения. Эффективность совета зависит от знаний директоров, характера взаимодействия и способности использовать информацию [3]. Следовательно, оценка включенности корпоративного управления должна учитывать не только состав совета, но и процесс его работы. Важны обсуждения, доступ к данным, качество вопросов к менеджменту, возврат к ранее принятым решениям.

В корпоративной практике встречается и другая ситуация. Изменения в управлении могут иметь символический характер. Дж. Вестфал и Э. Зейджек показали, что реформы корпоративного управления иногда направ-

лены на внешнее одобрение, а не на изменение реальной практики [4]. В таком случае компания демонстрирует улучшения, но способ принятия решений почти не меняется. Для российской практики это замечание существенно, так как публичная отчетность не всегда раскрывает реальную роль совета директоров.

Для крупных компаний стратегическое управление часто требует участия корпоративного центра и совета директоров. А.Г. Дементьева и М.И. Соколова отмечают, что наиболее важные стратегические решения принимаются на основе коллективного обсуждения советом директоров корпорации [5]. Это подтверждает необходимость смотреть на корпоративное управление как на процесс, а не только как на установленную структуру.

Подход Р. Каплана и Д. Нортонa к системе показателей также показывает, что для управления стратегией недостаточно одних финансовых индикаторов. Необходимы показатели внутренних процессов, развития и будущего результата [6]. Для оценки корпоративного управления это означает, что нельзя ограничиваться рыночной стоимостью или формальным соблюдением кодекса. Нужны критерии, показывающие участие органов управления в стратегическом процессе.

Включенность корпоративного управления в стратегические решения можно понимать как степень участия органов корпоративного управления в подготовке, обсуждении, утверждении, контроле и корректировке стратегических решений. Это не отдельный документ и не один показатель. Это характеристика того, насколько корпоративное управление влияет на выбор направления развития компании.

Для первичной оценки можно выделить три уровня включенности. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни включенности корпоративного управления в стратегические решения компании

Уровень	Характеристика	Признак для оценки
Формальный	Органы и процедуры существуют, но стратегическая роль слабо выражена.	Совет утверждает готовые решения без заметного обсуждения альтернатив.
Частичный	Совет и комитеты участвуют в отдельных вопросах стратегии и рисков.	Стратегические вопросы рассматриваются нерегулярно или только по крупным проектам.
Стратегический	Корпоративное управление встроено в подготовку, контроль и пересмотр стратегии.	Совет работает с целями, рисками, инвестициями, показателями и корректировкой решений.

Такое деление не является готовым рейтингом. Его задача показать, что корпоративное управление может находиться на разных стадиях реального влияния. Если компания имеет развитую структуру управления, но

совет директоров фактически не участвует в стратегии, ее нельзя относить к высокому уровню включенности.

Для практической оценки можно использовать несколько критериев. Первый критерий связан с участием совета директоров в стратегической повестке. Нужно смотреть не только на обязанность утверждать стратегию, но и на наличие регулярных обсуждений, рассмотрение альтернатив и пересмотр целей. Второй критерий связан с инвестиционными решениями. Если крупные проекты проходят через совет только формально, уровень включенности ниже. Если совет анализирует основания проекта, риски, сроки и влияние на долгосрочные цели, уровень выше. Третий критерий связан с рисками. Стратегическое решение всегда содержит неопределенность, поэтому важно, рассматриваются ли риски до принятия решения, а не после появления проблемы. Четвертый критерий связан с контролем исполнения. Корпоративное управление не должно заканчиваться моментом утверждения стратегии. Нужно понимать, возвращается ли совет к принятым решениям, отслеживает ли отклонения и требует ли корректирующих действий. Пятый критерий связан с качеством информации. Нельзя влиять на стратегию без своевременных и сопоставимых данных.

Практический смысл такого подхода состоит в смене фокуса. Вместо вопроса о том, есть ли у компании совет директоров, и кто в нем состоит, ставится вопрос о том, что этот совет делает в стратегическом процессе. Вместо общего раскрытия информации оценивается, помогает ли информация принимать и проверять управленческие решения. Предложенный подход можно использовать как основу для дальнейшей методики оценки качества корпоративного управления российских публичных компаний. На первом этапе оценивается структура. На втором этапе рассматривается процесс участия в стратегии. На третьем этапе анализируется результат для управляемости, устойчивости и адаптивности компании. Такая логика не отменяет традиционные показатели, но делает их более содержательными.

Таким образом, включенность корпоративного управления в стратегические решения является важным признаком его реальной управленческой роли. Формальная структура необходима, но она не доказывает качества управления. Более значимым становится вопрос о том, насколько совет директоров, комитеты, контрольные процедуры и информационные потоки участвуют в выборе стратегии и контроле ее выполнения.

Список использованных источников

1. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy // California Management Review. – 1987. – Vol. 30, No. 1. – P. 11-24. – DOI: 10.2307/41165263.
2. Hambrick D.C., Mason P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. – 1984. – Vol. 9, No. 2. – P. 193-206. – DOI: 10.5465/amr.1984.4277628.
3. Forbes D.P., Milliken F.J. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups // Academy of Management Review. – 1999. – Vol. 24, No. 3. – P. 489-505. – DOI: 10.5465/amr.1999.2202133.

4. Westphal J.D., Zajac E.J. The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions // *Administrative Science Quarterly*. – 1998. – Vol. 43, No. 1. – P. 127-153. – DOI: 10.2307/2393593.

5. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 66-73. – EDN: UZEOGR.

6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71-79.

ASSESSING THE INTEGRATION OF CORPORATE GOVERNANCE INTO STRATEGIC DECISIONS OF A COMPANY

A.Yu. Marinkevich¹, T.N. Kosheleva^{1,2}

¹*Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics,*

²*St. Petersburg State University of Civil Aviation A.A. Novikov, Saint Petersburg, Russia*

The article considers how to assess the integration of corporate governance into strategic decisions. It shows that the formal existence of a board of directors, committees and procedures does not always mean real influence on strategy. The article proposes levels and criteria for further assessment of Russian public companies.

Keywords: corporate governance, board of directors, strategic decisions, management control, company sustainability, governance assessment.

УДК 336.64

АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТ

С.С. Мельникова Е.А. Долонина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности анализа дебиторской и кредиторской задолженности предприятий в условиях экономической нестабильности. Исследуются причины роста задолженности, влияние отраслевой специфики на финансовую устойчивость организаций и методы управления расчётами с контрагентами.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, финансовая устойчивость, экономическая нестабильность, отраслевой анализ.

Дебиторская задолженность представляет собой совокупность требований организации к контрагентам за поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги, тогда как кредиторская задолженность отражает обязательства предприятия перед поставщиками, финансовыми организациями и другими участниками хозяйственной деятельности. Правовой основой возникновения данных обязательств выступают договоры,

счета-фактуры и иные документы, подтверждающие наличие права требования либо обязанности по оплате. Классификация задолженности осуществляется по нескольким критериям: по срокам погашения выделяют краткосрочную и долгосрочную задолженность, по степени обеспеченности обеспеченную и необеспеченную, а по характеру возникновения операционные, финансовые и налоговые обязательства.

Дебиторская и кредиторская задолженность оказывают существенное влияние на формирование оборотного капитала предприятия, поскольку определяют объём средств, задействованных в текущей деятельности организации, и напрямую воздействуют на её ликвидность. По данным исследований, доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов российских предприятий в последние годы составляет около 41–47%, при этом значительная часть приходится на расчёты с покупателями и заказчиками. Анализ взаимосвязи задолженности и денежных потоков позволяет принимать более обоснованные управленческие решения, направленные на оптимизацию оборотного капитала и снижение риска потери платёжеспособности.

Экономическая нестабильность существенно влияет на объёмы и качество задолженности через снижение потребительского спроса, инфляцию, валютные колебания и ухудшение расчётной дисциплины контрагентов. В последние годы санкционные ограничения значительно усилили нагрузку на финансовую устойчивость российских компаний. Среди основных последствий можно выделить ограничение доступа к международным финансовым рынкам, изменения условий внешнеторговой деятельности, резкую волатильность валютного курса и рост инфляции. Совокупное воздействие данных факторов приводит к увеличению кредитных рисков, ограничению возможностей внешнего финансирования и необходимости усиления контроля за дебиторской и кредиторской задолженностью.

В условиях нестабильной экономической среды структура задолженности изменяется за счёт роста просроченных обязательств и увеличения их концентрации по отдельным контрагентам или секторам рынка. Одновременно наблюдается замедление оборачиваемости дебиторской задолженности и изменение структуры обязательств по срокам погашения. Это требует формирования дополнительных резервов по сомнительным долгам, корректировки показателей ликвидности и пересмотра механизмов работы с должниками.

Оценка рисков, связанных с задолженностью, основывается на использовании количественных и сценарных методов анализа. Наиболее распространёнными инструментами являются коэффициенты оборачиваемости, показатель DSO, кредитный скоринг и стресс-тестирование макроэкономических сценариев. Коэффициентный анализ позволяет своевременно выявлять изменения в расчётной дисциплине и уровне ликвидности, тогда как кредитный скоринг помогает определить вероятность де-

фолта контрагентов и установить приоритеты финансового контроля. Стресс-тестирование дополняет данные методы, позволяя моделировать влияние неблагоприятных макроэкономических факторов на устойчивость портфеля задолженности.

Сравнительный анализ динамики дебиторской задолженности показывает значительные различия между промышленностью, торговлей и строительством. Волатильность задолженности проявляется как в годовом, так и в квартальном разрезе, а реакция отраслей на экономические шоки определяется особенностями производственного цикла и системы расчётов. В периоды нестабильности рост задолженности сопровождается замедлением инкассации денежных средств и увеличением неопределённости в прогнозировании денежных потоков.

Структура дебиторской задолженности также различается по срокам погашения и степени концентрации у крупнейших дебиторов. Высокая зависимость от ограниченного числа контрагентов увеличивает уровень кредитного риска, а сезонность производства влияет на возрастную структуру задолженности и средние сроки её погашения. Это требует адаптации кредитной политики предприятий с учётом отраслевой специфики.

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности являются важнейшими индикаторами эффективности системы взыскания долгов. Сравнение темпов инкассации в различных отраслях позволяет определить скорость превращения выручки в реальные денежные средства, что напрямую влияет на ликвидность предприятия и возможность финансирования операционной деятельности. Увеличение сроков расчётов приводит к росту потребности в краткосрочных источниках финансирования, особенно в условиях нестабильной экономической конъюнктуры.

Анализ кредиторской задолженности по отраслям показывает различия в темпах её роста и структуре обязательств. В ряде отраслей увеличение отсрочек платежей становится инструментом поддержания ликвидности. Исследования показывают, что снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует о росте задержек в расчётах с поставщиками и отражает проблемы с ликвидностью предприятий. Подобные тенденции требуют учёта отраслевых особенностей при анализе финансового состояния организаций.

Структурный анализ кредиторской задолженности демонстрирует различия в соотношении торговых и финансовых обязательств между секторами экономики. Для торговли характерно преобладание обязательств перед поставщиками, тогда как в промышленности и строительстве возрастает роль финансовых обязательств и долгосрочных расчётов. На структуру задолженности также влияют условия договоров, включая скидки, штрафные санкции и отсрочки платежей.

Экономическая нестабильность усиливает отраслевую неоднородность в структуре и динамике дебиторской и кредиторской задолженности. Характер накопления обязательств определяется не только воздействием

макроэкономических факторов, но и спецификой бизнес-моделей, особенностями цепочек поставок и принятой системой кредитной политики. Это подтверждает необходимость применения отраслевого подхода при анализе ликвидности и финансовой устойчивости предприятий.

Проведённый анализ показал, что различия в коэффициентах оборачиваемости и структуре задолженности отражают специфические риски каждой отрасли. В секторах с высокой долей розничных продаж наблюдается ускоренный рост просроченных обязательств, тогда как в капиталоемких отраслях увеличиваются сроки расчётов и объёмы накопленных обязательств. Это позволяет выявить ключевые отраслевые факторы финансовой устойчивости и определить наиболее уязвимые элементы системы расчётов.

Несмотря на ограниченный объём исследования, полученные результаты подтверждают необходимость дальнейшего изучения отраслевых особенностей дебиторской и кредиторской задолженности с использованием расширенных статистических данных и сценарного моделирования. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов для совершенствования системы управления оборотным капиталом и повышения финансовой устойчивости предприятий в условиях экономической нестабильности.

Список использованных источников

1. Варгунин В.И., Куренков, П.В. Сафронов С.А. // Особенности учета и анализа дебиторской и кредиторской задолженностей в современных условиях Вестник СамГУПС. – 2022. – № 3(57). – С. 60-72
2. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – М.: ИНФРА М., 2017. – 366 с.
3. Ефимова Н.А, Ибрагимова Г.М. Инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженностью современного предприятия.
4. Проскурина М.В., Безрукова Т.Л. Особенности методики анализа дебиторской и кредиторской задолженности на предприятиях.
5. Бондюгова, С. В. Теоретические аспекты анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Инновационная на ука. – 2023. – № 12-2. – С. 109-112.

ANALYSIS OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND PAYABLE IN ECONOMIC INSTABILITY: AN INDUSTRY-SPECIFIC ASPECT

S.S. Melnikova, E.A. Dolonina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the specifics of analyzing accounts receivable and payable of enterprises in economic instability. It examines the causes of debt growth, the impact of industry specifics on the financial stability of organizations, and methods of managing settlements with counterparties.

Keywords: *accounts receivable, accounts payable, financial stability, economic instability, industry analysis.*

АССИМЕТРИЧНЫЙ ДИЗАЙН ИНТЕРФЕЙСА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ

В.А. Меркушев

*Поволжский Государственный Технологический Университет (ПГТУ, Волгатеx),
г. Йошкар-Ола, Россия*

В статье рассматривается феномен асимметричного дизайна в цифровых интерфейсах как инструмент управления потребительским поведением. Рассмотрены наиболее распространенные модели асимметричного дизайна. На основе теории асимметрии информации анализируются конкретные приёмы интерфейсов, подталкивающие пользователя к невыгодным для него решениям. Проведено социологическое исследование, направленное на верификацию проблемы асимметричного дизайна интерфейса и выявление реакции потребителей на асимметричный цифровой дизайн.

Ключевые слова: Асимметрия информации, цифровой дизайн, потребительское поведение, поведенческая экономика, защита прав потребителей.

В условиях форсированной цифровизации макро- и микроэкономических процессов категориальный аппарат экономической теории расширяется за счет междисциплинарных дефиниций, описывающих новые формы взаимодействия хозяйствующих субъектов и конечных потребителей. В современной цифровой экономике критическим фактором конкурентоспособности становится не только качество продукта, но и архитектура пользовательского интерфейса, которая все чаще используется как инструмент скрытого управления потребительским поведением. Данное явление, известное в профессиональной среде разработчиков как «темные паттерны» или асимметричный дизайн, представляет собой практическую реализацию принципа асимметрии информации на микроуровне.

Термин «асимметрия информации», введенный в экономическую науку Дж. Акерлофом, описывает ситуацию, когда одна сторона рыночной сделки обладает существенно большим объемом релевантной информации, чем другая [1]. В традиционной экономике это приводило к эффекту «рынка лимонов». В цифровой среде асимметрия достигает принципиально нового качества: владелец платформы не просто обладает информацией о продукте, он конструирует саму среду принятия решений, целенаправленно используя когнитивные искажения человека, такие как инерция, избыточная доверчивость и другие [2].

С точки зрения теории трансакционных издержек Р. Коуза и О. Уильямсона, асимметричный дизайн искусственно завышает издержки потребителя на поиск информации, сравнение альтернатив и, что наиболее важно, на расторжение контракта. Формально сохраняя свободу выбора, интерфейс делает целевое для бизнеса действие. Например, оформление платной подписки, максимально простым и визуально выделенным, а аль-

тернативное действие отказа – скрытым, многоступенчатым и когнитивно затратным [3].

Наиболее распространенные модели асимметричного дизайна включают:

1) Манипуляция архитектурой выбора: использование визуальной иерархии, при которой кнопка согласия выполнена в акцентных цветах и крупном размере, а кнопка отказа представлена малозаметной гиперссылкой.

2) Эксплуатация эффекта по умолчанию: автоматическая активация платных опций или согласия на автопродление подписки при регистрации бесплатного пробного периода, рассчитанная на инерцию пользователя.

3) Соккрытие издержек: поэтапное добавление скрытых комиссий, страховок или сервисных сборов на финальных этапах оформления заказа, когда потребитель уже психологически настроен на завершение сделки.

4) Искусственная фрикция при отказе: намеренное усложнение процедуры отписки от сервиса, требующее прохождения множественных экранов с удерживающими предложениями [4].

Для эмпирической верификации распространенности данных практик и оценки их влияния на потребительские ожидания было проведено социологическое исследование в форме анонимного онлайн-опроса. В исследовании приняли участие 109 респондентов различных демографических групп, являющихся активными пользователями цифровых сервисов. Ключевые результаты опроса систематизированы в таблице:

Показатель	Доля респондентов, %	Экономическая интерпретация
Регулярное использование цифровых сервисов с привязкой карты	82	Высокая степень вовлеченности в цифровую экономику и подверженность потенциальным рискам.
Сталкивались с автоматическим списанием средств после бесплатного периода	50	Реализация эффекта по умолчанию, приводящая к незапланированным транзакционным издержкам потребителя.
Потеряли средства из-за незаметно подключенных платных опций	75	Прямой финансовый ущерб, обусловленный сокрытием информации о полной стоимости услуги.
Выразили намерение сменить провайдера услуги после инцидента	64	Формирование «защитного поведения» и риск оттока клиентской базы.

Анализ полученных данных позволяет констатировать, что проблема асимметричного дизайна носит массовый характер. С одной стороны, внедрение подобных интерфейсных решений может приносить бизнесу краткосрочную дополнительную выручку (по отдельным оценкам, до 200% роста конверсии в целевое действие) [5]. С другой стороны, в дол-

госрочном периоде такая стратегия является деструктивной. Она приводит к необратимой потере доверия, формированию негативного репутационного капитала и росту затрат на привлечение новых клиентов взамен ушедших.

В этой связи представляется целесообразным совершенствование национального законодательства в сфере защиты прав потребителей и персональных данных. Базовый императив, закрепленный в статьях 8 и 10 Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей», гласит, что потребитель имеет право на получение «необходимой и достоверной информации о товаре (работе, услуге), обеспечивающей возможность его правильного выбора». Однако в условиях цифровой экономики трактовка данного положения требует концептуального расширения. Недостаточно просто разместить условия оферты в виде малозаметной гиперссылки. Сама программная архитектура интерфейса не должна искажать восприятие пользователя. Практики асимметричного дизайна фактически нивелируют право на информированный выбор, подменяя его алгоритмическим манипулированием.

В целях устранения данного правового пробела требуется введение прямого нормативного запрета на использование интерфейсных решений, нарушающих принцип симметричности. Речь идет об обязательной визуальной и функциональной равнозначности кнопок согласия и отказа, прямом законодательном запрете на предустановленные галочки для платных услуг и закреплении правила «зеркальности» действий: процедура расторжения цифрового договора должна быть технически идентична и так же проста, как процедура его заключения. Кроме того, целесообразно наделить Роспотребнадзор и Федеральную антимонопольную службу полномочиями по квалификации «темных паттернов» как недобросовестной цифровой практики, приравненной к введению потребителя в заблуждение, с применением адекватных мер административной ответственности за создание искусственных цифровых барьеров для свободного волеизъявления гражданина.

Проведенный экономико-теоретический и эмпирический анализ позволяет сделать следующие выводы:

1) Асимметричный дизайн является широко распространенным инструментом извлечения ренты в российской цифровой экономике, с которым систематически сталкивается большинство активных пользователей.

2) Данные практики наносят прямой финансовый ущерб потребителям, искусственно завышая их транзакционные издержки, и подрывают долгосрочную устойчивость бизнеса за счет эрозии доверия.

3) Переход к прозрачному, этичному дизайну должен рассматриваться не как ограничение, а как стратегическое конкурентное преимущество, сигнализирующее рынку о надежности и долгосрочных намерениях компании. Однако в условиях провалов рынка данный переход невозможен без жесткого государственного регулирования.

Список использованных источников

1. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм / Дж. Акерлоф // THESES. – 1994. – Вып. 5. – URL: https://baeva.finance/images/Downloads/5_1_4Akerl.pdf.
2. Техника подталкивания (Nudge) в контексте поддержки культурных изменений // СберУниверситет. – URL: <https://sberuniversity.ru/research/management-practices/practical-guide/korporativnaya-kultura/tekhnika-podtalkivaniya-nudge-v-kontekste-podderzhki-kulturnykh-izmeneniy/>.
3. Роль транзакционных издержек в развитии цифровой экономики // Кибер-Ленинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-transaktsionnyh-izderzhek-v-razviti-tsifrovoy-ekonomiki>.
4. Темные паттерны: как уловки в дизайне могут обманывать потребителей // РБК Тренды. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60feaaeb9a79473e32ca7b12>.
5. Что ученые знают про темные паттерны в дизайне // Хабр. – URL: <https://habr.com/ru/articles/797829/>.

ASYMMETRIC INTERFACE DESIGN AS A CONSUMER BEHAVIOR MANAGEMENT TOOL

V.A. Merkushev

*Volga State University of Technology (Volgatech),
Yoshkar-Ola, Russia*

The article examines the phenomenon of asymmetric design in digital interfaces as a tool for managing consumer behavior. The most common models of asymmetric design are considered. Based on the theory of information asymmetry, specific interface techniques are analyzed that push the user to make decisions that are not profitable for him. A sociological study was conducted aimed at verifying the problem of asymmetric interface design and identifying consumer reactions to asymmetric digital design.

Keywords: *Keywords: Information asymmetry, digital design, consumer behavior, behavioral economics, consumer protection.*

УДК 004.056:330.131.7

ЭКОНОМИКА БЕЗОПАСНОСТИ: АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ DEVSECOPS ПРОТИВ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО УЩЕРБА ОТ ВЗЛОМА

В.А. Меркушев

*Поволжский Государственный Технологический Университет, (ПГТУ, Волгатех),
г. Йошкар-Ола, Россия*

В статье рассматривается экономическая целесообразность внедрения подхода DevSecOps в процесс разработки программного обеспечения. На основе теории рисков и теории издержек анализируются затраты на профилактику безопасности и потенциальный ущерб от взлома. Рассматривается внедрение DevSecOps на этапе разработки с точки зрения проактивного подхода.

Ключевые слова: *DevSecOps, экономическая безопасность, теория рисков, теория издержек, проактивный подход.*

В условиях форсированной цифровизации макро- и микроэкономических процессов категориальный аппарат экономической теории расширяется за счет междисциплинарных дефиниций. В современной науке экономическая безопасность предприятия трактуется как комплексное состояние защищенности его научно-технического, технологического и производственного потенциала от прямых или косвенных угроз [1]. В эпоху постиндустриальной экономики критическим компонентом данного состояния становится непрерывность функционирования информационных систем хозяйствующих субъектов.

Согласно глобальным аналитическим данным, интенсивность и изощренность кибератак на коммерческий сектор ежегодно возрастают в геометрической прогрессии, превращая цифровую инфраструктуру в ключевую зону операционной уязвимости бизнеса [2]. В рамках традиционного управленческого учета финансирование превентивных мер в области ИТ-безопасности зачастую воспринимается менеджментом как дополнительные издержки, снижающие общую скорость операционной деятельности и не являющиеся источником прибыли в краткосрочном периоде.

Методология DevSecOps предлагает качественную интеграцию процедур контроля защищенности на каждом этапе жизненного цикла разработки программного обеспечения [3]. Однако ее практическая институционализация требует распределение существенных ограниченных ресурсов фирмы. В связи с этим в современной науке актуализируется исследовательская проблема оценки экономической целесообразности вложений в обеспечение информационной безопасности и защиты данных на корпоративном уровне.

Для построения адекватной модели управления цифровыми угрозами необходимо обратиться к фундаментальной теории экономических рисков. В рамках классического риск-менеджмента принято разделять риски на спекулятивные (способные приносить как убыток, так и прибыль) и чистые [4]. На основе данной классификации ущерб от деструктивных киберинцидентов однозначно относится к категории чистых рисков, поскольку их реализация влечет за собой исключительно финансовые потери или сохранение текущего положения фирмы, не предполагая извлечения коммерческой выгоды [4].

По сфере возникновения киберриски классифицируются на: внешние, детерминированные несанкционированными действиями внешних контрагентов, таргетированными атаками хакерских групп или изменениями макрорегуляторной среды, и внутренние, обусловленные архитектурными дефектами исходного кода, операционными сбоями ИТ-инфраструктуры или реализацией угроз со стороны легитимных пользователей.

Поскольку чистый риск не может выступать источником дохода, экономическая стратегия фирмы сводится к минимизации вероятности его на-

ступления. Эту функцию выполняет методология DevSecOps, трансформируя неопределенность в управляемый параметр операционной деятельности [3].

Согласно ежегодному международному отчету IBM Cost of a Data Breach Report [5], среднерыночная стоимость единичного инцидента компрометации данных в глобальной экономике составляет 4,45 млн долларов. Совокупный ущерб формируется из четырех ключевых издержек:

- детекция и эскалация: расходы на проведение форензики, аудит систем и кризис-менеджмент;
- уведомление: издержки на юридическое сопровождение и информирование регуляторов и клиентов;
- упущенная выгода: экономический ущерб от оттока клиентов и снижения лояльности;
- юридические последствия: регуляторные штрафы, судебные издержки и компенсации [5].

Для комплексной оценки микроэкономической эффективности DevSecOps необходимо классифицировать сопутствующие расходы в соответствии с неоклассической теорией издержек производства. В экономической науке издержки традиционно подразделяются на постоянные, величина которых в краткосрочном периоде не зависит от объема выпуска, и переменные, изменяющиеся пропорционально масштабам и интенсивности деятельности. В таблице 1 представлена систематизация затрат на внедрение DevSecOps в рамках данной концепции [3].

Категория издержек	Элементы затрат в структуре DevSecOps	Экономическое содержание
Постоянные издержки	1) Приобретение и пролонгация лицензий на инструменты автоматизированного контроля. 2) Оплата труда профильных специалистов. 3) Непрерывное обучение штатных разработчиков.	Формируют технологический базис безопасности; инвестиции имеют характер невозвратных и капитальных затрат в краткосрочном периоде.
Переменные издержки	1) Оплата дополнительных облачных или серверных мощностей для конвейеров. 2) Временные издержки на увеличение длительности итерации сборки ПО. 3) Альтернативная стоимость времени разработчиков на устранение уязвимостей.	Находятся в прямой зависимости от интенсивности процессов разработки, количества релизов и масштаба ИТ-продукта.

Ожидаемый годовой ущерб рассчитывается по формуле:

$$E = P \times L,$$

где

E – ожидаемый ущерб за период,

P – вероятность инцидента,

L – средняя стоимость одного инцидента.

Простой пример для оценки затрат на внедрение DevSecOps: при вероятности 10% и ущербе 4 миллиона долларов ожидаемый годовой ущерб равен 400 тыс. долларов. Это означает, что любые затраты на предотвращение негативного инцидента, которые меньше этой суммы, экономически оправданы.

В краткосрочном периоде внедрение DevSecOps неизбежно смещает кривую совокупных издержек фирмы вверх. Однако в долгосрочной перспективе данный подход радикально снижает транзакционные издержки постконтрактного периода, а именно расходы на экстренное устранение дефектов и преодоление асимметрии информации на рынке.

В теории стратегического менеджмента принято разделять управленческие парадигмы на реактивные, направленные на ликвидацию последствий наступивших событий, и проактивные, которые базируются на упреждающем адаптивном воздействии. Подход без DevSecOps является примером реактивного управления, тогда как DevSecOps реализует проактивный подход, обеспечивая экономию масштаба за счет выявления дефектов до стадии эксплуатации [3].

Проведенный экономико-теоретический анализ позволяет констатировать, что методология DevSecOps выступает эффективным механизмом минимизации структурных рисков и транзакционных издержек современной фирмы. В рамках цифровой экономики расходы на информационную безопасность должны интерпретироваться не как непроизводительные потери, а как стратегические долгосрочные инвестиции в непрерывность воспроизводственного процесса и устойчивость бизнеса к экзогенным шокам. Интеграция контроля безопасности на ранних этапах проектирования ИТ-продуктов позволяет оптимизировать структуру совокупных издержек организации, устраняя экспоненциальный рост стоимости исправления дефектов на стадии эксплуатации.

Список использованных источников

1. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный портал Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921>.
2. Cybercrime Magazine. Official Cybercrime Report // Cybersecurity Ventures. – URL: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-magazine/>.
3. National Institute of Standards and Technology (NIST). SP 800-204D. Strategies for the Integration of Software Supply Chain Security in DevSecOps CI/CD Pipelines // NIST Computer Security Resource Center. – URL: <https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/204/d/final>.
4. Методология обеспечения информационной безопасности и управления операционными рисками // Официальный сайт Банка России. – URL: https://www.cbr.ru/information_security/.
5. Cost of a Data Breach Report // IBM Security. – URL: <https://www.ibm.com/security/data-breach>.

SECURITY ECONOMICS: ANALYZING THE COST OF IMPLEMENTING DEVSECOPS AGAINST POTENTIAL HACKING DAMAGES

V.A. Merkushev

*Volga State University of Technology (Volgatech),
Yoshkar-Ola, Russia*

The article discusses the economic feasibility of implementing the DevSecOps approach in the software development process. Based on the theory of risks and the theory of costs, the costs of security prevention and the potential damage from hacking are analyzed. The implementation of DevSecOps at the development stage is considered from the perspective of a proactive approach.

Keywords: DevSecOps, economic security, risk theory, cost theory, proactive approach.

УДК 004.5:338.1

ЭКОНОМИКА ВНИМАНИЯ И ДИЗАЙН ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА: КАК ПРОГРАММНАЯ АРХИТЕКТУРА МОНЕТИЗИРУЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ВРЕМЯ

В.А. Меркушев

*Поволжский Государственный Технологический Университет (ПГТУ, Волгатеx),
г. Йошкар-Ола, Россия*

В статье исследуется феномен экономики внимания как доминирующей парадигмы современных цифровых платформ. Анализируются конкретные технические решения программной архитектуры: бесконечная лента, автовоспроизведение, push-уведомления, поведенческие модели. Рассматриваются этические границы и риски эксплуатации человеческого внимания как товара.

Ключевые слова: Экономика внимания, дизайн пользовательского опыта, программная архитектура, поведенческая экономика, цифровые платформы, монетизация, Hook-модель.

В условиях постиндустриальной экономики традиционные факторы производства: земля, труд и капитал – дополняются новым критическим ресурсом, природа которого носит нематериальный характер. В современной экономической теории данный феномен получил наименование «экономика внимания». Ее фундаментальный постулат заключается в том, что в условиях экспоненциального роста объема информации и цифровых предложений именно внимание конечного потребителя становится ограниченным, дефицитным ресурсом, за который конкурируют хозяйствующие субъекты [2].

Ключевая особенность бизнес-моделей современных цифровых платформ, таких как социальные сети, стриминговые сервисы, маркетплейсы и

многие другие, состоит в предоставлении базового продукта по нулевой предельной цене для конечного пользователя. Экономическая рента извлекается опосредованно через монетизацию внимания и персональных данных пользователей в сегменте цифровой рекламы. Данная модель создает фундаментальный стимул для платформ: максимизировать временной интервал вовлеченности пользователя внутри экосистемы, поскольку именно он напрямую коррелирует с объемом показов рекламных конструкций и, следовательно, с выручкой [3].

В этой связи дизайн пользовательского опыта и программная архитектура перестают быть исключительно техническими или эстетическими категориями, трансформируясь в ключевые инструменты коммерческого успеха и конкурентной борьбы. Под дизайном пользовательского опыта в контексте цифровой экономики понимается комплексная дисциплина, охватывающая проектирование всех аспектов взаимодействия человека с продуктом: от визуальной иерархии элементов и логики навигации до эмоциональных реакций, вызываемых интерфейсом. Формирование интерфейсов все чаще опирается на достижения поведенческой экономики, а именно раздела экономической науки, изучающего влияние психологических, когнитивных, эмоциональных и социальных факторов на принятие экономических решений. Именно поведенческая экономика предоставляет теоретический фундамент для понимания того, почему пользователи систематически отклоняются от модели «рационального агента» и как эти отклонения могут быть использованы в архитектуре цифровых продуктов.

Одним из наиболее влиятельных концептуальных каркасов в области поведенческого дизайна цифровых продуктов является Hook-модель (модель крючка), систематизированная Н. Эялем. Данная модель описывает четырехэтапный поведенческий цикл, в ходе которого разовое взаимодействие с продуктом трансформируется в устойчивую привычку:

1. Триггер: внешний, например, push-уведомление, или внутренний, такой как эмоциональное состояние, скука. Это сигнал, инициирующий действие.

2. Действие: минимально простое взаимодействие с продуктом, совершаемое с минимальными когнитивными и временными издержками.

3. Переменная награда: результат, обладающий элементом непредсказуемости, что активирует дофаминовую систему подкрепления и стимулирует повторение действия.

4. Инвестиция: вклад пользователя (например, контент, настройки, социальные связи), повышающий субъективную ценность продукта при последующих сессиях и увеличивающий издержки переключения [4].

Конкретные технические решения, имплементированные в программную архитектуру платформ, выступают практической реализацией описанных поведенческих моделей. Систематизация ключевых механизмов захвата и удержания внимания представлена в таблице:

Механизм	Техническая реализация	Поведенческий эффект	Экономическая интерпретация
Бесконечная лента	Динамическая подгрузка контента без явных точек остановки	Устранение «естественных сигналов завершения», эффект потока	Максимизация времени сессии, рост объема показов рекламы на одного пользователя
Авто – воспроизведение	Автоматический запуск следующего медиа-контента	Снижение когнитивных издержек на принятие решения, инерция потребления	Увеличение глубины просмотра, увеличение количества рекламы
Push – уведомления	Инициирование взаимодействия вне активной сессии	Внешний триггер, реактивация пользователя	Снижение стоимости возврата пользователя, увеличение частоты сессий
Переменная награда	Алгоритмическая персонализация ленты, лайки, комментарии	Активация дофаминовой системы, формирование привычки	Рост частоты и длительности взаимодействий

Описанные механизмы оказывают прямое воздействие на экономическую ценность платформы. Эмпирическим подтверждением данного тезиса служат результаты исследования С.В. Бовт и С.Б. Авдашевой (2024), охватившего период с января 2018 года по первый квартал 2024 года. Установлено, что цена за тысячу показов тем выше, чем больше уникальных пользователей привлекает платформа и, чем больше времени средний пользователь проводит в экосистеме. Рыночная власть платформ на рынке цифровой рекламы в большей степени детерминирована глубиной собираемых данных и возможностью их персонализации, нежели простым объемом трафика [1]. Это актуализирует проблему персональных данных как самостоятельного экономического актива, генерируемого пользователем в процессе взаимодействия с интерфейсом.

За фасадом макроэкономического успеха экономики внимания скрывается фундаментальный этический конфликт. Концептуализация внимания как товара вступает в противоречие с автономией личности: пользователь формально свободен, но его когнитивные процессы систематически эксплуатируются алгоритмами, спроектированными на основе поведенческой экономики.

С позиции теории внешних эффектов А. Пигу, захват внимания порождает масштабные негативные последствия, такие как когнитивная перегрузка, клиповое мышление, рост тревожности и депрессии, эрозия аналитических способностей, выгоды от которых присваивают платформы, а издержки несут пользователи и общество.

Этический дизайн пользовательского опыта нарушает принцип информированного согласия: пользователь не способен осознать, что его поведенческие паттерны будут целенаправленно формироваться через до-

фаминовые петли подкрепления. Это ставит под сомнение свободу волеизъявления в цифровой среде и требует патерналистского вмешательства государства для защиты когнитивной автономии.

Наконец, рекламная модель монетизации создает конфликт интересов: экономическая выгода платформы прямо пропорциональна вовлеченности, достигаемой за счет психологического благополучия. Алгоритмы продвигают эмоционально заряженный контент (возмущение, страх), что объективно стимулирует распространение деструктивной информации. В итоге бизнес-модель экономики внимания формирует «рыночный провал» в сфере ментального здоровья населения.

В долгосрочной перспективе экономика внимания вступает в противоречие, описываемое «трагедией общин»: внимание пользователей становится общим когнитивным ресурсом, используемым платформами. Совокупная нагрузка истощает его, снижая отдачу для каждого игрока (баннерная слепота, цифровой нигилизм, добровольные ограничения). По закону убывающей полезности каждый дополнительный час приносит всё меньший эффект при растущих издержках удержания.

Рынок вступает в фазу структурной трансформации: грубая эксплуатация уязвимостей перестаёт быть оптимальной стратегией, а переход к гуманному дизайну становится не столько этическим императивом, сколько условием выживания цифровых платформ.

Таким образом, экономика внимания представляет собой сложный междисциплинарный феномен, в котором программная архитектура и дизайн пользовательского опыта выступают не просто инструментами эргономики, а ключевыми механизмами монетизации и конкурентного позиционирования. Поведенческие модели, такие как Hook-цикл, и конкретные технические решения: бесконечная лента, автовоспроизведение, push-уведомления и другие – позволяют цифровым платформам эффективно захватывать и удерживать ограниченный когнитивный ресурс, перераспределяя экономическую ценность в свою пользу. Тем не менее, массовая эксплуатация когнитивных уязвимостей и формирование цифровой зависимости ставят под вопрос долгосрочную устойчивость и этическую легитимность подобной модели. Переход к парадигме этичного дизайна, основанного на принципах симметричности и уважения к автономии пользователя, представляется неизбежным стратегическим императивом для компаний, ориентированных на долгосрочное сохранение репутационного капитала.

Список использованных источников

1. Бовт С.В., Авдашева С.Б. Что цены на баннерную рекламу говорят о рыночной власти цифровых платформ // Вопросы экономики. – 2024. – № 12. – С. 110–130. – URL: <https://www.vopreco.ru/jour/article/view/5142>.
2. Как работает экономика внимания // РБК Тренды. – 2023. – 25 мая. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/60368d989a794739f9848b6d>.

3. Латышева Ю. Что значит UX, который приносит деньги // РБК Компании. – 2026. – 26 января. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/YlcmDeYPZe/chto-znachit-ux-kotoryij-prinosit-dengi/>.

4. Конюшева Н. Когда борьба за клиента превращается в борьбу за его время и разум // Snob.ru. – 2025. – 22 мая. – URL: <https://snob.ru/profile/417355/blog/3104841/>.

ATTENTION ECONOMY AND USER EXPERIENCE DESIGN: HOW SOFTWARE ARCHITECTURE MONETIZES HUMAN TIME

V.A. Merkushev

*Volga State University of Technology (Volgatech),
Yoshkar-Ola, Russia*

The article explores the phenomenon of the attention economy as the dominant paradigm of modern digital platforms. Specific technical solutions of the software architecture are analyzed: endless tape, auto-playback, push notifications, behavioral models. The ethical boundaries and risks of exploiting human attention as a commodity are considered.

Keywords: *Economics of attention, user experience design, software architecture, behavioral economics, digital platforms, monetization, Hook model.*

УДК 65.011.12

ОШИБКИ РУКОВОДСТВА КАК ПРИЧИНА ПРОВАЛОВ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Э. Мингулова, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
Казань, Россия*

В данной статье рассматриваются ошибки руководства как причина провалов крупных компаний и анализируются реальные примеры известных организаций, потерявших конкурентные позиции вследствие управленческих просчетов. Особое внимание уделяется таким факторам, как игнорирование изменений рынка, недостаточная гибкость управления и неверные стратегические решения. Целью работы: выявить основные причины управленческих ошибок и их влияние на развитие компаний в целом.

Ключевые слова: *менеджмент, ошибки руководства, корпоративные провалы, управление компанией, стратегические решения, кризис управления.*

Введение. В современных условиях развивающейся экономики эффективность управления становится одним из ключевых факторов успеха компании. Однако сильные позиции на рынке не гарантируют стабильности: многие крупные организации сталкиваются с серьезными кризисами. Масштаб компании сам по себе не гарантирует устойчивого развития и ус-

пеха, а ошибки руководства могут привести к значительным негативным последствиям.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: выявить основные виды управленческих ошибок; рассмотреть реальные примеры компаний, столкнувшихся с кризисами; оценить влияние данных ошибок на развитие организаций.

Методы исследования: анализ и синтез научно-учебной литературы; сравнительный анализ деятельности компаний; кейс-анализ; обобщение и систематизация полученных данных.

Анализ провалов крупных компаний вследствие ошибок руководства

В начале 2000-х годов Nokia занимала ведущие позиции в отрасли мобильной связи. Бренд ассоциировался с качеством и инновациями.

Однако развитие технологий привело к серьезным изменениям на рынке продукции. Появление и популяризация смартфонов с сенсорными экранами изменили представление потребителей о мобильных устройствах. Несмотря на свое лидирующее положение, руководство компании Nokia не смогло своевременно оценить масштабы происходящих изменений.

Одной из ключевых ошибок стало сохранение ориентации на традиционные мобильные телефоны. Nokia продолжала инвестировать в устаревшую OS Symbian. В 2011 году компания заключила альянс с Microsoft. Руководство Nokia делало ставку на уже успешные продукты, в то время как конкуренты активно развивали новые технологии.

Дополнительным фактором была сложная система управления внутри компании. Процесс принятия решений занимал значительное время. К 2013 году Nokia уступила лидерство, потеряв значительную часть рыночной доли.

Так, история Nokia демонстрирует, что даже крупнейшие компании могут столкнуться с серьезными проблемами вследствие управленческих ошибок. Ключевая ошибка: «стратегическая инерция» – приверженность прошлому успеху и неспособность вовремя отказаться от устаревших платформ.

Kodak: В 20 веке Kodak стала одним из самых узнаваемых брендов в мире. Продукция Kodak считалась эталоном качества. В 1970-х годах доля компании на рынке фотопленки США достигала 80-90%,

Однако развитие цифровых технологий поставило перед Kodak новые вызовы. Примечательно, что первый прототип цветной фотокамеры был создан инженером Kodak С. Сэссоном еще в 1975 году, но руководство компании не придало ей должного значения. Основной причиной игнорирования стало опасение, что распространение цифровых технологий приведет к снижению спроса на фотопленку, которая приносила компании львиную долю прибыли.

Руководство продолжало концентрироваться на традиционной продукции. Kodak намеренно тормозила процесс вывода цифровой камеры на рынок, чтобы не «убивать» пленочный бизнес. В 1995 году компания все

же выпустила цифровую камеру (Kodak DC40), но конкуренты уже занимали лидирующие позиции на рынке.

Дополнительным фактором упадка компании стала организационная инерция: подразделения Kodak, отвечавшие за пленку, имели наибольший бюджет и влияние в организации. Они активно блокировали инвестиции в цифровые технологии, видя в них угрозу для своей отрасли.

В результате компания потеряла свои лидирующие позиции и столкнулась с серьезными финансовыми трудностями. В январе 2012 года Kodak подала заявление о банкротстве по главе 11. Компания вышла из банкротства в 2013 году, но теперь уже, как значительно меньшая по масштабам организация.

Этот пример демонстрирует, что одной из наиболее опасных управленческих ошибок является отказ от внедрения инноваций из-за стремления сохранить существующую бизнес-модель. В теории менеджмента это явление получило название «дилемма инноватора».

Blockbuster: К концу 1990-х годов Blockbuster имела около 9000 магазинов по всему миру. Компания занимала доминирующее положение в своей отрасли. Основной доход приносила система проката фильмов, а также штрафы за несвоевременный возврат дисков. Эта бизнес-модель казалась руководству незыблемой.

Однако развитие технологий и интернета вновь изменило предпочтения потребителей. Люди хотели получать доступ к контенту без посещения магазинов. В этот период начала развиваться известная компания Netflix, предлагавшая потребителям более удобный формат: сначала прокат DVD по почте с ежемесячной платой без штрафов, а затем – стриминг через интернет.

Самая известная ошибка руководителей Blockbuster: в 2000 году Netflix предложила выкупить компанию за 50 миллионов долларов, но директор Blockbuster Д. Антиоко отказался от сделки. Руководство системно недооценивало потенциал новых технологий и изменения потребительских предпочтений. Руководители компании считали существующую бизнес-модель достаточно успешной и не видели необходимости в ее модернизации.

Дополнительным фактором, оказавшим серьезное влияние на крах компании: недостаточная гибкость руководства в принятии стратегических решений. Blockbuster запустила собственную службу проката о почте только в 2006 году, когда рынок уже был поделен более крупными компаниями. Кроме того, огромная сеть физических магазинов стала не активом, а обузой: затраты на аренду, зарплаты и логистику съедали почти всю прибыль. В теории менеджмента подобные ситуации называют «подрывными инновациями» («disruptive innovation»).

Не выдержав конкуренции, в 2010 году компания Blockbuster подала заявление о банкротстве по главе 11, а последние розничные магазины закрылись в 2013-2014 годах. История компании показывает, что даже лидирующее положение на рынке не гарантирует долгосрочного успеха. Для

сохранения конкурентоспособности необходимо своевременно реагировать на изменения внешней среды и быть готовым к пересмотру устоявшихся подходов.

Общие управленческие ошибки, выявленные на основе анализа деятельности компаний. Проведенный анализ деятельности компаний Nokia, Kodak и Blockbuster показывает, что во всех случаях ключевую роль сыграли ошибки руководства, которое своевременно не смогло адаптироваться к происходящим изменениям.

Можно выделить четыре основные повторяющиеся ошибки:

1. Первая и наиболее распространенная – игнорирование технологических изменений.
2. Вторая ошибка – недостаточная гибкость в управлении.
3. Третья ошибка – стремление любой ценой сохранить существующую бизнес-модель.
4. Четвертая ошибка – запоздалая реакция на изменения рыночной среды.

Именно эти факторы стали причиной потери конкурентных преимуществ и последующего кризиса компаний. Способность своевременно выявлять тренды, принимать необходимые решения и отказываться от устаревших бизнес-моделей являются одним из важнейших факторов долгосрочного успеха организации.

Заключение. В ходе исследования была рассмотрена роль ошибок руководства в возникновении корпоративных неудач.

Ключевой вывод исследования: Современным руководителям недостаточно ориентироваться лишь на текущие показатели компании. Они обязаны систематически анализировать изменения внешней среды, потребительские привычки и технологические тренды. Готовность заменять успешные продукты более новыми и способность принимать своевременные стратегические решения – вот что отличает успешные компании.

Таким образом, цель исследования достигнута. Рассмотренные примеры наглядно демонстрируют, что ошибки руководства способны в короткие сроки разрушить даже многолетнюю устойчивую компанию. Следовательно, инвестиции в качественный менеджмент – это не статья расходов, а ни что иное, как страховка от возможного провала.

Список использованных источников

1. Замятина В.К., Филонова О.О., Смирнов В.П. Фундаментальные проблемы стратегического управления в организации в современных условиях и пути их решения. 2013.
2. Воронкевич А.Б., Митус Е.Ю. Ошибки стратегического планирования на примере технологических компаний. 2016.
3. Старикова М.С., Щетинина Е.Д., Чижова Е.Н. Социально-экономические и маркетинговые риски технологического предпринимательства. 2020.
4. Бун Л., Куртц Д. Современный маркетинг. 2005.
5. Парсаданов Г. А. Прогнозирование национальной экономики. – М.: Высшая школа. 2002.

6. Стратегия – как догадаться, что это ошибка? [Электронный ресурс]. <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mistake.htm/>

MANAGEMENT MISTAKES AS THE REASON FOR THE FAILURES OF LARGE COMPANIES

E. Mingulova, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines management mistakes as the reason for the failures of large companies and analyzes real examples of well-known organizations that have lost their competitive positions due to managerial miscalculations. Particular attention is paid to factors such as ignoring market changes, insufficient management flexibility, and incorrect strategic decisions. The purpose of the work is to identify the main causes of managerial errors and their impact on the development of companies as a whole.
Keywords: management, management mistakes, corporate failures, company management, strategic decisions, management crisis.

УДК 339.137.22

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Д. Миронова

*Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г.Самара, Россия*

В статье систематизированы основные группы методов оценки конкурентоспособности, выделены ключевые индикаторы по финансово-экономическому, производственно-технологическому, организационно-управленческому, рыночному и инновационно-кадровому блокам. Отдельное внимание уделено факторам, влияющим на уровень конкурентоспособности. Раскрыто содержание стратегического потенциала предприятия, приведены методы его оценки. Описана последовательность процедуры оценки конкурентоспособности, а также выявлены методологические и практические проблемы, с которыми сталкиваются исследователи.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, стратегический потенциал, методы оценки конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности, стратегическое управление.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность успешно функционировать и развиваться на рынке, предлагая товары и услуги, которые превосходят аналоги конкурентов по критериям цены, качества и других потребительских свойств [1]. В современных условиях эта способность тесно связана с интеграцией цифровых технологий и управлением стратегическим развитием [3].

Для оценки конкурентоспособности предприятия используется множество методов. Их можно условно разделить на несколько групп, представленных в табл. 1.

Таблица 1 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Группа методов	Описание и принцип действия	Примеры инструментов
Графические и матричные	Позволяют наглядно позиционировать предприятие относительно конкурентов с помощью различных матриц и моделей. Особенно полезны для стратегического анализа.	Матрица БКГ, модель General Electric (McKinsey), SWOT-анализ, SPACE-анализ, SNW-анализ.
Аналитические и расчетные	Базируются на расчете количественных показателей (финансовых, производственных) для сравнения с конкурентами или эталонными значениями [2, 4].	Бенчмаркинг, рейтинговая оценка, метод суммы мест, факторный анализ.
Качественные	Основаны на экспертных оценках, анализе нематериальных факторов: репутации, бренда, компетенций персонала, качества управления [5].	PEST-анализ (для оценки внешней среды), метод Дельфи, анализ потребительских предпочтений, модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Комплексный подход, объединяющий методы из разных групп, считается наиболее эффективным, так как позволяет получить всестороннюю оценку.

Оценка конкурентоспособности проводится с помощью системы количественных и качественных индикаторов, которые отражают различные аспекты деятельности предприятия. Их часто группируют в блоки, чтобы оценить потенциал компании по ключевым направлениям:

1. Финансово-экономический блок: прибыль, рентабельность продаж и активов, ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость.

2. Производственно-технологический блок: уровень износа и обновления основных фондов, производительность труда, коэффициент использования мощностей, качество продукции, доля инновационной продукции.

3. Организационно-управленческий блок: эффективность организационной структуры, скорость принятия и качество управленческих решений.

4. Рыночный блок: доля рынка и темпы ее роста, узнаваемость и лояльность к бренду, эффективность каналов сбыта и логистики.

5. Инновационно-кадровый блок: расходы на НИОКР, количество патентов и ноу-хау, уровень образования и квалификации персонала, затраты на обучение.

На итоговый уровень конкурентоспособности влияют факторы, которые удобно разделить на внешние (на которые предприятие повлиять не может) и внутренние (которыми может управлять). К внешним факторам можно отнести такие факторы как политика импортозамещения, экономические циклы, технологические тренды, социальные изменения и правовое

регулирование. Внутренние факторы – это эффективность бизнес-модели, качество активов, уровень инновационной активности, репутация, организационная гибкость, способность адаптироваться к изменениям и т.п.

Основой для достижения и удержания конкурентных преимуществ является стратегический потенциал предприятия – совокупность ресурсов и способностей, позволяющих разрабатывать и реализовывать стратегию, обеспечивающую долгосрочное развитие.

Оценка стратегического потенциала позволяет спрогнозировать возможности компании в будущем и выявить точки роста. Ее проводят с помощью различных методов.

VRIO-анализ оценивает ресурсы и компетенции на предмет их ценности, редкости, сложности имитации и эффективности организации (использования).

Сбалансированная система показателей (BSC) оценивает стратегический потенциал по следующим перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

SWOT-анализ традиционно применяется в стратегическом планировании, однако он также используется для оценки потенциала, связывая внутренние сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами.

Структурные модели представляют потенциал как иерархическую систему, где более высокие уровни (например, интеллектуальный капитал) опираются на базовые (производственные и финансовые ресурсы). Стратегический потенциал включает в себя такие элементы, как финансовый, производственный, кадровый, инновационный и маркетинговый потенциалы.

Наиболее точную картину дает интегральная оценка, которая объединяет множество показателей в один общий индекс. Интегральный метод оценки конкурентоспособности основан на расчете комплексного показателя, например, с помощью мультипликативной модели, позволяющей учесть вклад различных стратегических показателей производственно-финансовой деятельности. Сравнение полученных интегральных показателей позволяет ранжировать предприятия по уровню конкурентоспособности.

На практике оценка конкурентоспособности – это системный процесс, который включает следующие шаги:

1. Постановка цели, т.е. четкое определение, для чего проводится оценка (например, для выхода на новый рынок, привлечения инвестиций).
2. Подбор методов, которые соответствуют целям, специфике отрасли и доступности данных.
3. Сбор информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия.
4. Количественная и качественная оценка по выбранной системе.
5. Формирование выводов и разработка стратегии дальнейших действий.

Оценка конкурентоспособности сталкивается с рядом методологических и практических проблем.

Во-первых, многие методики, особенно интегральные, требуют использования экспертных оценок, что вносит элемент субъективизма.

Во-вторых, для полного анализа требуется большой объем как финансовой, так и маркетинговой информации, которая не всегда доступна.

В-третьих, универсальной методики не существует, поэтому выбранный подход должен быть адаптирован под особенности конкретного предприятия.

В-четвертых, современные методики должны учитывать уровень цифровизации, как фактор, который может стать источником критически важного конкурентного преимущества.

В-пятых, конкурентоспособность не является статичным показателем, она меняется со временем.

В-шестых, в современном мире возрастает роль экологической, социальной и управленческой составляющих в долгосрочной оценке конкурентной позиции.

Список использованных источников

1. Березина В.В. Критерии системы качества и оценка конкурентоспособности предприятия // Базис. – 2025. – № 1 (17). – С. 5-8. – EDN: OMSTET.
2. Нестерова С.И., Капралова Е.А. Комплексный подход к анализу и прогнозированию финансовых показателей компании в условиях неопределенности // Вестник Международного института рынка. – 2025. – № 2. – С. 48-55. – EDN: VVEOUN.
3. Новыш Б.В., Шаститко Д.В. Модель оценки уровня конкурентоспособности организаций с учетом цифровых факторов // Проблемы управления (Минск). – 2024. – № 1 (91). – С. 39-45. – EDN: FUUGTO.
4. Соловьева Ю.В. Методики количественной оценки конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 7 (180). – С. 748-750. – EDN: HFQZQX.
5. Шугаева И.В., Ерохин Д.А. Теоретические аспекты и оценка конкурентоспособности организации в бизнес-анализе // Ученые заметки ТОГУ. – 2024. – Т. 15. – № 1. – С. 43-50. – EDN: FBFNCD.

ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS AND STRATEGIC POTENTIAL

A.D. Mironova

*Samara University of Public Administration "International Market Institute",
Samara, Russia*

This paper systematizes the main groups of methods for assessing competitiveness and identifies key indicators across financial-economic, production-technological, organizational-managerial, market, and innovation-human resource blocks. Special attention is paid to the factors influencing the level of competitiveness. The content of the strategic potential of an enterprise is revealed, and methods for its assessment are presented. The sequence of the competitiveness assessment procedure is described, along with the methodological and practical challenges faced by researchers.

Keywords: *enterprise competitiveness, strategic potential, methods for assessing competitiveness, competitiveness factors, strategic management.*

РЕФОРМА ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В ШКОЛАХ КИТАЯ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В РОССИИ

Мо Чжэнкунь, С.В. Севедин

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируется опыт реформирования учебных программ по физической культуре в базовом образовании Китая на основе исследования Bo Jiang (2024). Выявлены четыре ключевые проблемы китайской реформы: отсутствие консенсуса по теоретическим основам, несоответствие материально-технических условий, низкое внимание руководства школ и отсутствие вертикального механизма внедрения. Рассмотрены предлагаемые пути реформирования (диверсификация программ, индивидуализация, школьная разработка содержания, возврат к жизненному контексту). Проведён сравнительный анализ китайской и российской систем физического воспитания в вузах и школах. Обоснована возможность частичной адаптации китайских подходов в России (30–40% элементов) с сохранением отечественных традиций (ГТО, массовость, медицинский контроль). Предложены конкретные рекомендации по внедрению.

Ключевые слова: физическое воспитание, реформа образования, Китай, Россия, адаптация зарубежного опыта, школьное образование, стержневые качества.

Введение. Физическое воспитание является важнейшим компонентом общего образования, влияющим на здоровье, работоспособность и социализацию подрастающего поколения. В последние десятилетия как в Китае, так и в России наблюдается ухудшение физической подготовленности учащихся, что требует пересмотра традиционных подходов. Китайская реформа, начавшаяся в 2001 году, представляет собой один из наиболее масштабных экспериментов по модернизации школьного физического воспитания. Цель настоящей статьи – проанализировать ключевые проблемы и пути реформирования физической культуры в Китае (по материалам работы Bo Jiang и соавт., 2024), сопоставить их с российской ситуацией и оценить возможность адаптации китайского опыта в России.

Методология исследования. Исследование базируется на анализе оригинальной статьи Bo Jiang и соавторов «The Reform Path of Physical Education Curriculum in Chinese Basic Education» (2024), опубликованной в польском рецензируемом журнале. Используются методы контент-анализа, сравнительно-сопоставительного анализа, синтеза и обобщения. Сопоставление проводилось с российской системой физического воспитания на основе федеральных государственных образовательных стандартов, данных Министерства спорта РФ и научных публикаций по теме.

Анализ китайской реформы физического воспитания: проблемы и пути решения. В статье Bo Jiang (2024) проведён глубокий анализ текущего состояния реформы учебной программы по физической культуре в базовом образовании Китая. Авторы выделяют четыре основные проблемы:

1. Отсутствие консенсуса по теоретической основе – разные научные школы по-разному трактуют цели, содержание и методы физического воспитания, что приводит к разобщённости в реформе.

2. Несоответствие материально-технических условий – спортивные залы, оборудование и площадки многих школ не отвечают современным требованиям и потребностям реформы.

3. Низкая концептуальная значимость – руководители школ недостаточно внимания уделяют реформе физической культуры, будучи в первую очередь озабочены результатами спортивных команд и экзаменационными баллами, а не реальным здоровьем учащихся.

4. Отсутствие вертикального механизма продвижения – хорошие теоретические идеи не доходят до практической реализации из-за слабой связи между уровнями управления (государственный – региональный – школьный).

Авторы также отмечают, что учебная программа по физической культуре в Китае чрезмерно ориентирована на соревновательные виды спорта, оторвана от повседневной жизни учащихся, а оценка результатов часто носит терминальный характер (только итоговая аттестация), что не стимулирует прогресс.

Предлагаемые пути реформирования (по мнению китайских учёных) включают:

- Формирование диверсифицированной системы физической культуры, нацеленной на развитие «стержневых качеств»: спортивные навыки, здоровый образ жизни, ответственность.

- Принципы «здоровье превыше всего» и «развитие ученика как центральная идея».

- Индивидуализацию – учёт различий в физическом развитии, способностях и интересах учащихся.

- Возвращение содержания к жизни ученика – связь упражнений с реальными жизненными ситуациями.

- Школьную разработку программ – адаптацию национальных стандартов под конкретные условия школы, превращение учителя из пассивного транслятора в разработчика учебной программы.

- Создание профессиональной лидирующей атмосферы – распространение успешных примеров реформы через передовых учителей и школы («эффект бабочки»).

Сравнительный анализ систем физического воспитания в Китае и России. Проведённое сопоставление позволяет выделить как сходства, так и различия (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнение систем физического воспитания в Китае и России

Критерий	Китай	Россия
Цель	Здоровье, формирование «стержневых качеств»	Сохранение здоровья, подготовка к труду и обороне (ГТО)
Основная проблема	Разрыв между концепцией и практикой	Снижение интереса, формализм занятий
Материальная база	Часто не соответствует задачам	Устаревшая во многих учреждениях
Внимание руководства	Низкое, акцент на соревнованиях	Неравномерное, в сильных вузах – лучше
Оценка	Преимущественно терминальная	Зачётная система + нормативы ГТО
Роль преподавателя	Транслятор знаний (в теории – разработчик)	В основном «тренер», редко тьютор
Внеучебная активность	Слабо развита	Спортклубы, спартакиады (неравномерно)

Общие вызовы: снижение физической подготовленности молодёжи, недостаточная индивидуализация, слабая материальная база, низкий статус преподавателя физической культуры. Ключевое различие: в Китае более развита идеологическая и государственная поддержка реформы, но слабее механизмы внедрения; в России сильны традиции массовости и медицинского контроля, но не хватает гибкости и ориентации на жизненные навыки.

Возможности адаптации китайского опыта в России.

Прямое копирование китайских подходов невозможно из-за различий в образовательных системах, культурных традициях и нормативной базе. Однако возможна частичная адаптация (30–40% элементов). Рекомендуется заимствовать:

1. Концепцию «стержневых качеств» – дополнить российские образовательные стандарты акцентом на формирование здорового образа жизни, ответственности за своё здоровье, навыков самоорганизации в физической активности.

2. Индивидуализацию и уровневую дифференциацию – внедрить вариативные задания для разных уровней подготовленности внутри одной группы (без жёсткого разделения на потоки).

3. Школьное (вузовское) программирование – расширить автономию преподавателей в разработке рабочих программ с учётом местных условий (климат, инфраструктура, интересы студентов).

4. Возврат содержания к жизни – включить в занятия прикладные виды активности (туризм, фитнес, скандинавскую ходьбу, плавание) вместо излишнего акцента на спортивные игры и лёгкую атлетику.

5. Распространение успешных практик – создать систему выявления и тиражирования эффективных методик (по аналогии с китайскими «лидерами реформы»).

Закключение. Исследование Bo Jiang (2024) представляет ценный анализ системных проблем реформы физического воспитания в Китае. Не-

смотря на различия, российская система сталкивается со схожими вызовами – снижение мотивации учащихся, устаревшая база, формализм. Адаптация отдельных китайских элементов (индивидуализация, школьное программирование, ориентация на жизненные навыки) возможна и целесообразна. Однако она должна проводиться с сохранением отечественных традиций массовости, ГТО и медицинского контроля. Рекомендуется проведение пилотных проектов в российских школах и вузах для проверки эффективности адаптированных методов.

Список использованных источников

1. Jiang B., Wang S., Fu Y., Xiang J., Chen Q. The Reform Path of Physical Education Curriculum in Chinese Basic Education // Copernicus University Press. – 2024. – P. 1–15.
2. Бальсевич В.К., Запорожанов В.А. Физическая активность человека. – Киев: Здоров'я, 2020. – 312 с.
3. Горелов А.А., Лотоненко А.В. Физическое воспитание студентов специальных медицинских групп. – М.: Физкультура и спорт, 2021. – 184 с.
4. Ji Liu. Clarification and Analysis of Some Cognition Problems on the New Curriculum Reform of Physical Education in China in the Past 20 Years // Journal of Shanghai University of Sport. – 2020. – Vol. 44, No. 1. – P. 21–30. – DOI: 10.16099/j.sus.2020.01.003.
5. Wang Xiaozan, Yin Zhihua, Li Youqiang, et al. Analysis on the Development Direction and Context of Contemporary Physical Education Curriculum Model from the International Perspective // Sports Science. – 2014. – Vol. 34, No. 11. – P. 3–15. – DOI: 10.16469/j.css.2014.11.001.

REFORM OF PHYSICAL EDUCATION IN CHINESE SCHOOLS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND POSSIBILITIES OF ADAPTATION IN RUSSIA

Mo Zhengkun, S.V. Sevodin

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the experience of reforming physical education curricula in Chinese basic education based on the study by Bo Jiang (2024). Four key problems of the Chinese reform are identified: lack of consensus on theoretical foundations, inadequacy of material and technical conditions, low attention of school leadership, and lack of a vertical implementation mechanism. The proposed reform paths (diversification of programs, individualization, school-based content development, return to life context) are considered. A comparative analysis of the Chinese and Russian systems of physical education in schools and universities is carried out. The possibility of partial adaptation of Chinese approaches in Russia (30–40% of elements) is substantiated, while preserving domestic traditions (GTO, mass participation, medical control). Specific recommendations for implementation are proposed.

Keywords: *physical education, educational reform, China, Russia, adaptation of foreign experience, school education, core literacy.*

УКРЕПЛЕНИЕ МЕЖРЕСПУБЛИКАНСКИХ СВЯЗЕЙ В СССР В ПОСЛЕВОЕННЫЕ ГОДЫ

В. Моисеева, К. Фролова¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В статье рассматриваются процессы укрепления межреспубликанских связей в Советском Союзе в период с 1945 по 1953 год. На основе анализа экономических, политических, демографических и культурных факторов авторы показывают, что послевоенное восстановление народного хозяйства потребовало беспрецедентной централизации управления и координации усилий всех союзных республик. В статье также анализируются противоречия этого процесса и пути их решения.

Ключевые слова: СССР, послевоенные годы, централизация, промышленная кооперация, трудовая миграция, советский патриотизм, культурный обмен, национальная политика.

Послевоенный период в истории СССР (1945 – начало 1950-х гг.) традиционно рассматривается сквозь призму восстановления разрушенного хозяйства, идеологического противостояния с Западом и ужесточения внутривнутриполитического режима. Однако за этими масштабными процессами часто остаётся в тени не менее важная тенденция – качественное укрепление межреспубликанских связей. Победа в Великой Отечественной войне, достигнутая ценой колоссальных усилий всех народов страны, создала новый социально-психологический фундамент для взаимодействия союзных республик. В условиях, когда централизованное планирование и мобилизационная экономика требовали бесперебойной работы единого народно-хозяйственного комплекса, межреспубликанская кооперация стала не просто политическим лозунгом, а жизненной необходимостью [4, с. 589].

В годы четвёртой и пятой пятилеток (1946–1955) происходило активное перераспределение промышленных мощностей, миграционных потоков и научно-технического потенциала между республиками. РСФСР, Украина, Белоруссия, республики Закавказья и Средней Азии оказались связаны сложной сетью поставок сырья, комплектующих и кадровых обменов. Именно тогда формировалась та модель экономической интеграции, которая, с одной стороны, позволяла в рекордные сроки восстанавливать разрушенные заводы и Днепрогэс, а с другой – закладывала основы для будущих диспропорций и скрытых противоречий [1, с.69].

Главным фактором, стимулировавшим углубление связей между республиками, стал четвертый пятилетний план восстановления и развития народного хозяйства на 1946–1950 годы. План предусматривал не только достижение довоенных показателей, но и значительное их превышение –

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

прежде всего в тяжелой промышленности, металлургии, машиностроении и топливно-энергетическом комплексе.

Система межреспубликанской промышленной кооперации строилась на исторически сложившемся разделении труда. Республики Закавказья (Азербайджанская, Грузинская, Армянская ССР) и Средней Азии (Узбекская, Туркменская, Таджикская, Киргизская ССР) традиционно выступали поставщиками сырья: бакинской нефти, тбилисского марганца, среднеазиатского хлопка, руд цветных металлов. РСФСР, Украинская и Белорусская ССР, а также прибалтийские республики (Латвийская, Литовская, Эстонская ССР) были центрами обрабатывающей промышленности.

После войны эта схема была не просто сохранена, но и значительно ужесточена через систему государственных планов (Госплан СССР) и отраслевых министерств. Например, восстановление Днепрогэса и заводов Донбасса требовало металла из Магнитогорска и Кузбасса, оборудования из Ленинграда и Москвы, рабочей силы из союзных республик. В свою очередь, развитие нефтепереработки в Грозном и Краснодарском крае было невозможно без координации с Азербайджанской ССР.

Важнейшим нововведением стало создание в 1948 году системы межреспубликанских балансов производства и распределения важнейших видов продукции. Эти балансы утверждались Советом Министров СССР и имели силу закона для всех республик.

В условиях голода, охватившего страну после войны в 1946–1947 годах, который был вызван сильной засухой в таких регионах, как Поволжье, Центральная Россия и Украина, вопрос о межреспубликанских поставках продовольствия стал критически важным для выживания миллионов людей. Централизованная система фондирования и распределения через Госснаб СССР обеспечила быструю переброску зерна из целинных районов Казахской ССР и Сибири в наиболее пострадавшие области [2, с.650].

Ярким примером солидарности между республиками стала кампания 1947 года, когда Казахская ССР, несмотря на свои собственные трудности, поставила в центральные регионы более 1,5 миллиона тонн зерна. В ответ на это РСФСР отправила в Казахстан 200 тысяч голов крупного рогатого скота и значительное количество сельскохозяйственной техники.

В декабре 1947 года была проведена денежная реформа и отменена карточная система. Историки подчеркивают, что этот успех стал возможен благодаря налаженным межреспубликанским продовольственным потокам и жесткой централизации закупок, что позволило обеспечить продовольственную безопасность страны в трудные послевоенные годы [3, с.108].

В период с 1946 по 1953 годы Советский Союз столкнулся с серьезными вызовами в области экономики и демографии, что способствовало активизации трудовых перемещений населения. После окончания Великой Отечественной войны страна нуждалась в восстановлении и развитии своих восточных и западных регионов. Это время характеризовалось как внутренними, так и внешними миграционными процессами, которые были

связаны с восстановлением экономики и необходимостью компенсации нехватки рабочей силы.

Восстановление транспортной инфраструктуры также играло ключевую роль в трудовых перемещениях. В годы четвертой пятилетки (1946–1950) была восстановлена система речного транспорта, что способствовало увеличению объемов перевозок и улучшению логистики. В 1952 году было завершено строительство Волго-Донского судоходного канала, который соединил две важные водные артерии и улучшил транспортные связи между регионами.

В послевоенные годы в Советском Союзе произошло значительное ужесточение партийно-государственного контроля, что оказало заметное влияние на межреспубликанские связи.

В марте 1946 года произошла реформа, в результате которой народные комиссариаты были преобразованы в министерства. Основные отрасли, такие как авиационная, судостроительная, атомная, нефтяная, угольная и металлургическая, стали управляться исключительно союзными министерствами. Эти министерства распределяли заказы между предприятиями, расположенными в различных республиках, без учета местных интересов [5, с. 102].

Межреспубликанские связи в послевоенном СССР выходили далеко за рамки экономики и политики, охватывая сферу культуры и науки. Однако эта интеграция часто носила характер идеологической унификации, где культурное многообразие подчинялось задаче формирования единого «советского народа».

Ведущие университеты страны (МГУ, ЛГУ, Киевский, Харьковский и Тбилисский госуниверситеты) функционировали как кузницы кадров для всего Советского Союза. Выпускники из союзных республик получали образование в столицах, после чего распределялись на работу по всей стране, что способствовало унификации управленческих и научных подходов.

Ярким примером практического сотрудничества стали масштабные совместные научные экспедиции. Геологи и специалисты из разных республик совместно работали над изысканием полезных ископаемых в стратегически важных регионах: в степях Казахстана (поиск урана и цветных металлов), в вечной мерзлоте Якутии (алмазы и золото) и на Кольском полуострове (апатиты). Эти проекты решали не только научные, но и важнейшие народно-хозяйственные задачи восстановления страны.

Таким образом, процесс укрепления межреспубликанских связей в послевоенный период, будучи объективно необходимым для восстановления страны, заложил фундамент для глубоких структурных противоречий. Эти проблемы, скрытые в послевоенные годы, не исчезли, а лишь усугубились в последующие десятилетия, став катализатором центробежных сил в эпоху перестройки.

Список использованных источников

1. Зубкова Е.Ю. Послевоенное советское общество: политика и повседневность. 1945–1953. – М.: РОССПЭН, 1999. – 229 с.

2. Мороз И.А. К вопросу о применении хозяйственных договоров в торговле СССР в 1950-60^е гг. В сборнике: Экономика. Наука. Инноватика. Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции. Донецк, 2025. – С. 648-653.

3. Мороз И.А. Проблемы ассортимента и качества товаров в советской торговле в 50-60^е годы XX века // Вестник Брянского государственного университета. – 2014. – №2. – С. 104 – 110.

4. Советская жизнь 1945 – 1953 / под ред. Е.Ю. Зубковой. – М.: РОССПЭН, 2003. – 720 с.

5. Шестаков В.А. Социально-экономическая политика советского государства в 1950 – середине 1960^х гг. – М.: Наука, 2006. – 293 с.

STRENGTHENING INTERREPUBLICAN TIES IN THE USSR IN THE POST-WAR YEARS

V. Moiseeva, K. Frolova

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article examines the processes of strengthening inter-republican ties in the Soviet Union during the period from 1945 to 1953. Based on an analysis of economic, political, demographic, and cultural factors, the authors show that the post-war reconstruction of the national economy required unprecedented centralization of management and coordination of efforts among all the union republics. The article also analyzes the contradictions of this process and the ways to address them.

Keywords: *USSR, post-war years, centralization, industrial cooperation, labor migration, Soviet patriotism, cultural exchange, national policy.*

УДК 339.9

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ: ОТ ГЛОБАЛИЗАЦИИ К РЕГИОНАЛИЗАЦИИ

С.А. Молчанова, А.В. Баллеева, Е.В. Артамонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается переход от глобальных цепочек поставок к более региональным и устойчивым моделям организации производства и логистики. Показано, что новая экономическая фрагментация связана с санкционными ограничениями, торговыми конфликтами, ростом транспортных издержек, технологическим суверенитетом.

Ключевые слова: *цепочки поставок, регионализация, глобализация, экономическая фрагментация, логистика, импортозамещение, устойчивость.*

В течение нескольких десятилетий мировая экономика развивалась под влиянием глобализации. Компании размещали производство там, где

оно было дешевле, закупали сырье и комплектующие на разных континентах, а логистические сети строились по принципу минимизации затрат. Такая модель позволяла снижать себестоимость продукции, расширять рынки сбыта и ускорять международное разделение труда. Однако события последних лет показали, что чрезмерная зависимость от длинных международных маршрутов делает бизнес уязвимым перед внешними шоками.

Пандемия COVID-19, геополитические конфликты, санкционные ограничения, перебои в морских перевозках, энергетический кризис и рост протекционизма стали факторами, которые изменили отношение компаний к цепочкам поставок. Если ранее главной целью считалась эффективность, то теперь на первый план вышли устойчивость, надежность и способность быстро перестраивать связи. Поэтому в научной и деловой среде все чаще используется понятие новой экономической фрагментации, отражающее разделение мирового хозяйства на группы стран, блоки, технологические зоны и региональные рынки [2].

Под цепочкой поставок понимается совокупность участников, процессов и ресурсов, которые обеспечивают движение товара от поставщика сырья до конечного потребителя. В глобальной модели такая цепочка может включать десятки стран: проектирование выполняется в одном регионе, комплектующие производятся в другом, сборка осуществляется в третьем, а продажа идет по всему миру. Преимущество этой схемы заключается в экономии на масштабе и доступе к лучшим производственным площадкам.

Новая экономическая фрагментация проявляется в том, что компании и государства начинают пересматривать прежнюю логику международной кооперации. На смену принципу «поставлять откуда дешевле» постепенно приходит принцип «поставлять откуда надежнее и ближе». Это не означает закрытия экономик, но приводит к росту значения региональных партнерств, локализации критически важных производств и созданию запасных маршрутов. В результате усиливаются такие процессы, как *nearshoring*, *friendshoring* и *reshoring*. *Nearshoring* предполагает перенос производства ближе к основному рынку сбыта, *friendshoring* – сотрудничество преимущественно с политически и экономически близкими странами, *reshoring* – возвращение производства в национальную экономику [3].

Причины перехода к регионализации можно разделить на несколько групп. Первая группа связана с логистическими рисками. Длинные маршруты через океаны и международные транспортные коридоры могут нарушаться из-за закрытия портов, нехватки контейнеров, роста цен на топливо или военных конфликтов. Вторая группа связана с политическими рисками: санкции, экспортный контроль и торговые барьеры способны быстро остановить поставки комплектующих. Третья группа связана с технологической зависимостью. Для отраслей, которые используют микроэлектронику, программное обеспечение, потеря доступа к поставщикам может стать критической.

В этих условиях регионализация становится не временной реакцией, а долгосрочной стратегией. Компании стремятся создавать несколько параллельных источников поставок, заключать контракты с поставщиками из соседних стран, развивать складские мощности и повышать прозрачность движения товаров.

Особое значение приобретает цифровизация логистики. Системы управления запасами, электронные площадки закупок, технологии мониторинга грузов, искусственный интеллект и аналитика больших данных позволяют быстрее выявлять сбои и рассчитывать альтернативные маршруты. Если раньше цифровые решения часто рассматривались как способ сокращения затрат, то теперь они становятся инструментом устойчивости. Например, цифровой двойник цепочки поставок помогает заранее увидеть, как изменится срок доставки при закрытии одного порта или при росте цены на определенный ресурс.

Для России проблема трансформации цепочек поставок имеет особую актуальность. Ограничения на импорт технологий, перестройка внешне-торговых направлений и рост роли дружественных стран требуют формирования новых логистических маршрутов. Значение получают транспортные коридоры Север – Юг, связи со странами ЕАЭС, Китаем, Индией, Ираном и государствами Ближнего Востока. В таких условиях регионализация может рассматриваться как способ снижения зависимости от прежних центров мировой торговли и одновременно как возможность развития собственных производственных компетенций [4].

Однако регионализация имеет не только преимущества, но и ограничения. Перенос производства ближе к рынку может увеличить себестоимость продукции, так как региональные поставщики не всегда обладают такими же масштабами и технологиями, как глобальные лидеры. Кроме того, для создания устойчивой цепочки поставок необходимы инвестиции в инфраструктуру, квалифицированные кадры, складские комплексы, транспорт и информационные системы. Поэтому регионализация должна быть не механическим отказом от внешних связей, а продуманной системой диверсификации.

Важным условием успешной перестройки является контроль качества и подготовка специалистов, способных работать в новых условиях. В статье Е.В. Артамоновой подчеркивается значимость контроля качества в образовательной сфере; автор рассматривает проблемы «контроля качества современного отечественного педагогического образования» [1]. Данная мысль может быть использована шире: для современной экономики качество подготовки кадров становится одним из факторов надежности цепочек поставок. Если специалисты по логистике, закупкам, аналитике и международной торговле не владеют современными инструментами управления рисками, то даже развитая инфраструктура не обеспечит устойчивость бизнеса.

Можно выделить несколько последствий новой экономической фрагментации. Первое последствие – рост роли государства в регулиро-

вании стратегических отраслей. Государства начинают поддерживать производство лекарств, продовольствия, микроэлектроники, энергетического оборудования и других критически важных товаров. Второе последствие – усиление конкуренции между региональными экономическими блоками. Третье последствие – изменение критериев эффективности бизнеса: экономия затрат остается важной, но она уступает место устойчивости, безопасности поставок и способности быстро адаптироваться [5].

Трансформация цепочек поставок в условиях новой экономической фрагментации отражает изменение всей логики мировой экономики. Глобализация не исчезает, но становится более осторожной, избирательной и регионально ориентированной. Компании переходят от максимальной дешевизны к балансу между стоимостью, надежностью, скоростью и безопасностью. Регионализация выступает ответом на рост неопределенности, но ее эффективность зависит от инвестиций в инфраструктуру, цифровые технологии, профессиональную подготовку кадров и качество управления. Следовательно, будущее цепочек поставок будет определяться не отказом от глобальных связей, а их более гибкой и устойчивой организацией.

Список использованных источников

1. Артамонова Е.В. О некоторых проблемах контроля качества современного отечественного педагогического образования // Вестник ТГГПУ. – 2011. – №25.
2. Болдуин Р. Великая конвергенция: информационные технологии и новая глобализация. – Кембридж: Издательство Гарвардского университета, 2016.
3. Гереффи Г. Глобальные цепочки создания стоимости и развитие: переосмысление контуров капитализма XXI века. – Кембридж: Издательство Кембриджского университета, 2018.
4. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. – СПб: Изд-во Политехнического университета, 2020.
5. Всемирный банк. Доклад о мировом развитии 2020: Торговля во имя развития в эпоху глобальных цепочек создания стоимости. – Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк, 2020.

SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF NEW ECONOMIC FRAGMENTATION: FROM GLOBALIZATION TO REGIONALIZATION

S.A. Molchanova, A.V. Balleeva, E.V. Artamonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the transition from global supply chains to more regional and sustainable models of production and logistics. It demonstrates that this new economic fragmentation is linked to sanctions restrictions, trade conflicts.

Keywords: *supply chains, regionalization, globalization, economic fragmentation, logistics, import substitution, sustainability.*

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ВОЗМОЖНА ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Н.С. Наматбеков, Д.Т. Сериков, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В этой статье будет рассматриваться феномен бирюзовых организаций управленческой модели, в которой отсутствует традиционная иерархия и руководители как отдельная категория сотрудников. Также будут затронуты вопросы самоорганизации, распределённой ответственности, границ применимости таких моделей в инженерной среде, а также философские основания отказа от вертикали власти. Статья направлена на то, чтобы понять, является ли управление без начальников утопией или реальной альтернативой классическому менеджменту.

Ключевые слова: бирюзовые организации, менеджмент, самоуправление, распределённая ответственность, иерархия, организационная культура.

В начале XXI века известным фасилитатором, автором книги «Открывая организации будущего», так же партнёром компании «McKinsey Company» Фредериком Лалу был поставлен вопрос о том, насколько исчерпала себя традиционная управленческая модель, построенная на иерархии. В 1970-1980-е годы появлялись первые эксперименты с самоуправляемыми коллективами, такие как социотехнический дизайн [1], бригадное самоуправление на АвтоВАЗе [2], которые заложили теоретическую и практическую основу для последующих моделей самоуправления, включая “бирюзовые” организации.

Актуальность данной проблематики обусловлена тем, что в условиях современной экономики, характеризующейся высокой скоростью изменений, неопределённостью и необходимостью быстрой адаптации, традиционные иерархические структуры всё чаще демонстрируют свою неэффективность. Жёсткая вертикаль власти замедляет принятие решений, снижает инициативность сотрудников и не позволяет в полной мере использовать их потенциал. В связи с этим растёт интерес к альтернативным моделям управления, способным обеспечить гибкость, автономию и распределённую ответственность.

Ключевой тезис Фредерика Лалу заключается в том, что классические организации построены на недоверии к человеку – на предположении, что сотрудников нельзя оставлять без контроля, что они не будут действовать в интересах компании без принуждения и надзора. В противоположность этому, его идеальная «бирюзовая» организация базируется на фундаменте взаимного доверия. Лалу считает: если рассматривать работников как разумных людей, которые хотят качественно выполнять свою работу и заслуживают доверия, то необходимость в жёстких правилах и механизмах контроля отпадает. Это, в свою очередь, приводит к энергетическому подъёму сотрудников и эффективному самоуправлению без иерархии.

Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» выделил пять видов организаций, рассмотрим их в таблице 1 [3].

Таблица 1 – Цветовые парадигмы организации

Цветовая парадигма	Тип / Вид организации	Ключевой принцип	Типология построения
Красная	Волчья стая / Семья	Подчинение лидеру	Строились на страхе
Янтарная	Армия / Государство	Формальные роли	На жёсткой иерархии
Оранжевая	Корпорация / Машина	Эффективность	На конкуренции
Зелёная	Сообщество	Консенсус	На эмпатии
Бирюзовая	Живой организм	Ответственность	Представляют собой принципы самоуправления

Рассмотрим каждую парадигму подробнее.

Красная парадигма характеризуется властью лидера и подчинением членов группы его решениям. Основой таких организаций являются страх и жёсткий контроль, примерами могут служить примитивные сообщества.

Янтарная парадигма основана на строгой иерархии и формальном распределении ролей. Каждый сотрудник выполняет заранее определённые обязанности, а управление строится по принципу подчинения. К данной модели относятся армия и государственные учреждения.

Оранжевая парадигма ориентирована на достижение высоких результатов и повышение эффективности. Главными ценностями являются конкуренция, инновации и профессиональный рост. Такой подход характерен для большинства современных коммерческих компаний и корпораций.

Зелёная парадигма делает акцент на человеческих отношениях, сотрудничестве и вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений. Основным принципом выступает консенсус, а эффективность достигается благодаря развитию корпоративной культуры и взаимному уважению.

Бирюзовая парадигма представляет наиболее современный этап развития организаций. Её ключевыми принципами являются самоуправление, высокая степень ответственности сотрудников и отсутствие жёсткой иерархии. Организация рассматривается как живой организм, способный самостоятельно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Рассмотрим более подробно «бирюзовые» организации. Самоуправление в «бирюзовых» организациях означает отсутствие иерархии и централизованного контроля. Вместо этого власть и ответственность распределены по всей структуре. Решения принимаются теми, кто непосредственно выполняет работу, а не вышестоящими менеджерами. В компании нет начальников в традиционном понимании, а роли и полномочия распределяются гибко и могут меняться в зависимости от текущих задач.

Одним из самых известных примеров бирюзового подхода стала компания «Valve» – разработчик компьютерных игр (Steam). В официальном руководстве для сотрудников «Valv» прямо сказано: «У нас нет менеджмента, и никто не отчитывается перед кем-либо... Мы считаем, что талантливый человек всегда найдёт более полезное применение своему времени,

чем наблюдение за другим талантливым человеком» [4]. Вместо иерархии в «Valve» используется система свободного перемещения сотрудников между проектами. Каждый работник сам решает, над какой задачей он будет работать, основываясь на собственной оценке приоритетов и востребованности.

Другой пример – голландская организация «Buurtzorg». Компания с 15 тысячами сотрудников не имеет менеджеров в традиционном понимании. Вместо этого она разделена на самоуправляемые команды из 10–12 человек, которые самостоятельно организуют свою работу, принимают пациентов, распределяют задачи, управляют графиком, решают административные вопросы и даже занимаются наймом новых сотрудников. При этом «Buurtzorg» демонстрирует более высокое качество ухода, чем традиционные организации, и значительно более низкий уровень текучести кадров.

В российской практике как примером попытки построения самоуправляемой организации можно взять компанию «ЕКОНИКА» [7] (розничная торговля обувью), которая в 2010-е годы предприняла попытку отказа от иерархии, разработанной Брайаном Робертсоном. Опыт «ЕКОНИКА» показал, что переход к самоуправлению возможен, но требует длительной культурной трансформации и готовности сотрудников брать на себя ответственность.

Однако модель бирюзовых организаций сталкивается с серьёзными вопросами и ограничениями. Первый вопрос – о власти и ответственности.

Как пишет в своей работе по менеджерской философии Роберт Сапольски, «человек не обладает свободной волей в том смысле, что его выбор определяется предшествующими причинами, но при этом человек способен нести ответственность за свои действия, поскольку эта ответственность является социальным конструктом, а не биологическим свойством» [5]. Исходя из этого, можно сказать что в самоуправляемых организациях ответственность не исчезает, а меняет форму. Например, из отчёта перед начальником она превращается на отчёт перед коллегами и командой. Но работает это только в том случае, если в организации сформирована культура взаимного доверия и открытой обратной связи.

Второй вопрос – границы применимости. Самоуправление эффективно работает в организациях где каждый специалист обладает уникальными знаниями и может самостоятельно оценивать качество своей работы. Однако, где требуется жёсткое соблюдение технологических регламентов и высока цена ошибки, такие как атомная энергетика, авиастроение, фармацевтика, традиционная иерархия и вертикальный контроль остаются необходимыми. «Свобода воли может пониматься как часть эволюционного развития сознания и моральной ответственности человека, и она совместима с научным пониманием природы человека» – так пишет Даниел Женнетт в книге «Freedom Evolves» [6]. Точно так же самоуправление не отменяет необходимость структуры и правил, но требует чтобы эти правила были осмысленными и принимались самими участниками.

Третий вопрос – сложность перехода. Большинство организаций не могут сразу отказаться от иерархии. Переход к самоуправлению требует не только изменения структуры, но и глубокой культурной трансформации. Многие сотрудники будут испытывать дискомфорт, когда им предложат взять на себя ответственность за решения, которые раньше принимал начальник. Как отмечает Фредерик Лалу, переход к бирюзовой модели занимает 5–10 лет и требует постоянного внимания к развитию культуры и компетенций сотрудников [3].

Таким образом, организации без руководителей – это не утопия, а реально существующая альтернатива. Она демонстрирует свою эффективность в определённых условиях. В то же время модель самоуправления не универсальна. Она требует пересмотра фундаментальных представлений о власти, ответственности. В этом смысле бирюзовые организации – не просто новый инструмент менеджмента, а эксперимент проверяющий насколько человек в современной организации способен реализовать свою свободу воли.

Список использованных источников

1. Cole, R. E. (1989). *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. University of California Press. <https://publishing.cdlib.org/ucpressebooks/view?docId=ft7f59p19s;chunk.id=d0e1321>
2. Моховикова, Л. «АвтоВАЗ: Великое прошлое и горькое настоящее». Официальный сайт КПРФ, 2013. <https://kprf.ru/activity/industry/124948.html>
3. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*.
4. Valve. *Handbook for New Employees*. Bellevue: Valve Corporation, 2012.
5. Sapolsky, R. M. *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*. New York: Penguin Press, 2017.
6. Dennett, D. C. *Freedom Evolves*. New York: Viking Press, 2003.
7. Егорова Е. В. Практика внедрения холакратии в компании EKONIKA // Управление персоналом. – 2019.

MANAGEMENT: IS AN ORGANIZATION WITHOUT MANAGERS POSSIBLE

N.S. Namatbekov, D.T. Serikov, N.Z. Saifudinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article will examine the phenomenon of teal organizations – a management model in which there is no traditional hierarchy and managers as a separate category of employees. The issues of self-organization, distributed responsibility, the limits of applicability of such models in engineering environments, as well as the philosophical foundations of abandoning the vertical of power will also be touched upon. The article aims to understand whether management without bosses is a utopia or a real alternative to classical management.

Keywords: teal organizations, management, self-management, distributed responsibility, hierarchy, organizational culture.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И КОРПОРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОЙ СТРАХОВОЙ МОДЕЛИ

Е.Ю. Нарусова, А.В. Трунов

*Российский университет транспорта РУТ (МИИТ),
г. Москва, Россия*

В статье рассматриваются экологические, социальные и управленческие составляющие (Environmental, Social and Governance – ESG), влияющие на развитие современной модели страхования. Показано, что деловая среда находится в стадии глубокой трансформации: подход, ориентированный исключительно на максимизацию прибыли, постепенно уступает место триединой логике «люди, планета, прибыль». В результате ESG-факторы перестали восприниматься как дополнительный элемент корпоративной социальной ответственности и стали частью стратегического риск-менеджмента и системы корпоративного управления.

Ключевые слова: *страхование; экологические, социальные и управленческие факторы ESG; риск-менеджмент.*

Страхование (ESG) рисков представляет собой деятельность страховых организаций, при которой экологические, социальные и управленческие факторы учитываются в процессе выявления, оценки и управления рисками. Значимость такого подхода усиливается на фоне быстрого роста (ESG) вызовов: климатического кризиса, сокращения биоразнообразия, социального неравенства и проблем корпоративного управления. На практике подобные риски проявляются через крупные финансовые потери, ущерб деловой репутации, судебные споры и снижение рыночной стоимости компаний. По подсчетам Всемирного банка, в 2023 году глобальные рынки капитала понесли ущерб в размере 300 млрд долларов США из-за рисков, связанных с изменением климата [1]. При этом застрахованной оказалась только примерно 40% указанного ущерба, что свидетельствует о заметном разрыве в страховой защите глобальных сообществ (protection gap).

Одновременно усиливается регуляторное воздействие. Такие инициативы, как Европейский зеленый курс (European Green Deal), таксономия устойчивой деятельности и обязательное раскрытие ESG-информации, в том числе в соответствии со стандартами Международного совета по стандартам отчетности по устойчивому развитию (ISSB), становятся частью новой деловой реальности для компаний в разных юрисдикциях. В этих условиях традиционные страховые инструменты не всегда позволяют закрыть весь спектр (ESG) рисков. Например, стандартные договоры имущественного страхования или страхования ответственности обычно не охватывают штрафы за нарушение экологических требований, потери от

бойкота продукции вследствие нарушений прав человека в цепочке поставок либо иски к руководству компании из-за недостаточного раскрытия климатических рисков.

В связи с этим возрастает потребность в специализированных страховых продуктах и сопутствующих услугах, которые ориентированы не только на компенсацию ущерба, но и на предупреждение возможных потерь. Включение принципов ESG в страховую отрасль постепенно расширяется: на мировом рынке увеличивается значение страхования катастрофических рисков, связанных с изменением климата, а в России страховщики развивают продукты с экологической составляющей.

(ESG) риски возникают как вероятность событий, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами деятельности организации и способных существенно повлиять на ее финансовое положение, операционные процессы, деловую репутацию и рыночную стоимость. Ранее вопросы экологии и социальной ответственности чаще рассматривались в рамках корпоративной социальной ответственности (КСО) как добровольная или преимущественно имиджевая активность. Ситуация изменилась после того, как (ESG) факторы стали восприниматься как источник материальных финансовых рисков. Так, Парижское соглашение по климату 2015 года сформировало переходные риски для угольной генерации, а скандал Dieselgate в 2015 году привел к прямым потерям в десятки миллиардов евро для концерна Volkswagen [2]. Следовательно, ESG сегодня следует рассматривать не как благотворительность, а как инструмент жесткого управления рисками.

Классификация ESG-рисков

Универсального перечня (ESG) рисков, применимого ко всем организациям без исключения, не существует, поскольку в каждой компания по-своему уникальна. Даже в случае совпадения основных факторов, набор релевантных рисков будет различным, например, на него может повлиять географическое положение, бизнес-модель, особенности внутренней структуры компании, взаимоотношения с внешней средой, а также стратегическая цель.

Для выявления наиболее значимых угроз необходимо оценить вероятность событий и установить приоритетность оценивает вероятность наступления и устанавливает приоритетность [3].

В общем виде (ESG) риски принято делить на экологические (E), социальные (S) и управленческие (G). При этом единой методики классификации не сформировано: разные подходы могут отличаться составом рисков, глубиной детализации и критериями группировки.

Общие признаки классификации (ESG) рисков

Следует учитывать, что независимо от выбранной классификации не каждый риск можно полностью предотвратить. В отношении части рисков более корректно говорить о снижении вероятности их наступления или

минимизации возможных негативных последствий. По степени приемлемости, то есть по вероятности потерь, риски могут подразделяться на минимальный (не более 20%), допустимый (не более 40%), повышенный (не более 60%), критический (не более 80%), катастрофический, или недопустимый (вероятность потерь до 100%).

По масштабу распространения выделяются локальные, объектовые, местные, региональные, общенациональные и глобальные риски. Местные риски охватывают небольшой населенный пункт, отдельный объект, городской квартал или район, тогда как глобальные распространяются на значительные территории и могут включать, например, экономические кризисы и военные конфликты.

По механизму возникновения риски могут быть

- непреднамеренными, то есть вызванными случайными обстоятельствами;
- преднамеренными, возникшими вследствие действий людей и общественных групп, включая межнациональные и политические конфликты, войны и теракты.

По методам управления рисками можно выделить

- стратегии профилактики, которые применяются до наступления риска и направлены на снижение вероятности негативного события;
- стратегии смягчения последствий, используемые до реализации риска для уменьшения возможного ущерба;
- стратегии преодоления трудностей, применяемые после наступления риска для ограничения его воздействия.

Признаки классификации экологических (Е) рисков

Экологические риски могут различаться по источникам воздействия, масштабу проявления, характеру действия, степени допустимости, возможности прогнозирования, предотвращения и страхования, а также по другим признакам.

По причинам возникновения рисков ситуации экологические риски можно условно разделить на следующие группы: природно-экологические, технико-экологические, социально-экологические, эколого-нормативные, эколого-политические.

С учетом отраслевой специфики деятельности организации экологические риски могут быть представлены как инвестиционные и производственные.

По источнику опасности экологические риски можно подразделить на природные и техногенные.

Признаки классификации социальных (S) рисков

Социальные риски представляют собой вероятные события, нарушающие нормальное социальное положение людей и вызывающие негативные последствия как для общества в целом, так и для отдельного индивида. Их классификация может строиться по сфере возникновения,

вероятности наступления, характеру последствий и используемым методам управления.

По сфере, или природе, возникновения социальные риски могут включать:

- экономические – безработицу и связанные с ней последствия;
- физиологические – временную или постоянную утрату трудоспособности, старость, беременность и роды, смерть;
- профессиональные – трудовые увечья и профессиональные заболевания;
- демографические и социальные – многодетность, сиротство, неполные семьи и другие факторы.

По вероятности наступления социальные риски можно разделить на неизбежные, или ожидаемые, например, наступление пенсионного возраста либо предстоящее сокращение кадров, и неожиданные, наступление которых невозможно точно предвидеть, например, несчастный случай на работе.

По последствиям социальные риски могут выражаться в следующем:

- потере дохода занятого населения, включая утрату заработка и дополнительные расходы, связанные с лечением;
- необходимости дополнительных расходов, например, для семьи при утрате источника дохода в случае потери кормильца;
- утрате социального статуса, включая снижение уровня жизни и социального положения вследствие бедности или социальной дезадаптации.

Классификация управленческих (G) рисков

Классификация управленческих рисков должна охватывать максимально широкий круг событий, которые способны повлиять на ключевые параметры проекта или бизнеса. Обычно выделяют четыре основные группы таких рисков. Стратегические риски связаны с ошибочным выбором приоритетного рынка, неверной оценкой сделки M&A или игнорированием технологических трендов. Их последствиями могут стать потеря конкурентных позиций и уход с рынка. Риски корпоративного управления проявляются через конфликт интересов акционеров и менеджмента, непрозрачную систему вознаграждения топ-менеджеров или недостаточный контроль со стороны совета директоров. Это может привести к снижению доверия инвесторов, корпоративным конфликтам и репутационному ущербу [4, 5].

Операционно-управленческие риски возникают при неэффективной организационной структуре, формирующей «узкие места», неудачах в проектах цифровизации или неверной расстановке приоритетов, когда активная деятельность фактически носит имитационный характер. Последствиями становятся снижение производительности, перерасход бюджетов и демотивация команды. Кадровые риски на уровне высшего руководства связаны с отсутствием преемников у ключевых лиц, выгоранием топ-

менеджеров и несовместимостью членов команды директоров. Такие риски могут привести к потере накопленных знаний и управленческому хаосу при уходе ключевого руководителя.

Заключение. (ESG) риски связаны с общественными благами и имеют системный характер. Длительное несоблюдение (ESG) принципов способно отрицательно сказаться на платежеспособности страховых организаций, их клиентов, а также компаний, финансируемых за счет страхового капитала.

Список использованных источников

1. Обнародован размер ущерба финансовому сектору от изменения климата/ <https://report.az/ru/finansy/obnarodovan-razmer-usherba-finansovomu-sektoru-ot-izmeneniya-klimata/> (дата обращения 02.05.2026).
2. «Дизельгейт» 2015 года: как скандал обрушил акции Volkswagen /<https://dzen.ru/a/Z-IYHRSM5WEL6Yxa> (дата обращения 02.05.2026).
3. Гид по корпоративным ESG-рискам от Сбера. Ответы на 10 главных вопросов об ESG-рисках/ [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_riski_2510_d114329496 .pdf](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_riski_2510_d114329496.pdf) (дата обращения 02.05.2025).
4. Рогов, А.А. Принятие решений на основе анализа рисков по проектам государственно-частного партнерства развития транспортной инфраструктуры / А.А. Рогов // Государственно-частное партнерство: модели и опыт – 2025: Сборник тезисов докладов конференции, Санкт-Петербург, 30 мая 2025 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2025. – С. 55-62. – EDN HGUDIM.
5. Разработка подходов к применению информационных технологий для улучшения управления объектами и процессами железнодорожного пассажирского комплекса / А.С. Шинкарук, Р.Р. Савчук, А.А. Рогов [и др.] // Инженерный вестник Дона. – 2025. – № 12(132). – EDN BJNKXJ.

ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND MANAGERIAL FACTORS OF THE MODERN INSURANCE MODEL

E.Yu. Narusova, A.V. Trunov

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russia*

The article describes the main environmental, social, and governance factors (Environmental, Social and Governance– ESG) of the modern insurance model. It is noted that the business environment is undergoing a fundamental transformation, in which the paradigm of «profit above all» is inevitably replaced by the triune concept of people, planet, and profit». In this context, ESG factors have transformed from a secondary «social responsibility» to a key element of strategic risk management and corporate governance, which aims to reduce risks, develop innovative solutions, improve business efficiency, and promote environmental, social, and economic sustainability.

Keywords: insurance; environmental, social and managerial factors of ESG; risk management.

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ РФ

Е.А. Наташкина

*Центр информационных технологий,
г. Тула, Россия*

В статье рассматривается вопрос, связанный с анализом развития цифровой инфраструктуры в российских регионах. Обозначается важность комплексного подхода к данному вопросу с учетом доминирующих тенденций, особенностей и перспектив. Отмечено, что на сегодняшний день развитие цифровой инфраструктуры идет в положительном ключе, но неравномерно. А ее успешное формирование является стратегическим приоритетом, влияющим на экономическую динамику и социальное благополучие регионов РФ.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая инфраструктура, регионы РФ, региональное управление, цифровая зрелость, инновации.

Цифровизация сегодня является основным приоритетом в региональном развитии субъектов РФ. Именно здесь находится сосредоточение основных контуров взаимодействия населения, предпринимательской среды с государственными цифровыми сервисами. Поэтому развитость цифровой инфраструктуры задает определенную планку, которая необходима регионам для поддержания эффективности социально-экономического развития.

Основная задача данного процесса состоит в том, что необходим комплексный подход к анализу развития цифровой инфраструктуры в регионах с учетом доминирующих тенденций, особенностей и перспектив.

Цифровая инфраструктура региона представляет собой набор взаимосвязанных элементов, осуществляющих сбор, обработку, хранение и передачу информации в цифровом формате [1]. На рисунке 1 представлены основные элементы цифровой инфраструктуры.

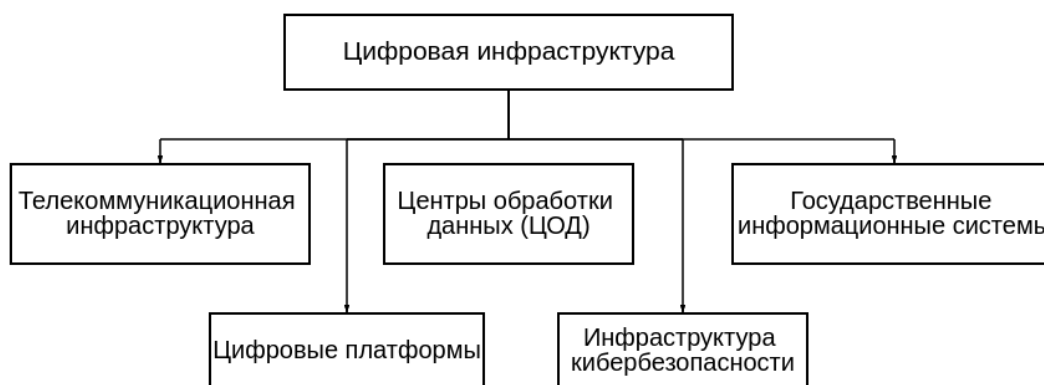


Рисунок 1 – Элементы цифровой инфраструктуры

Развитие цифровой инфраструктуры благоприятно воздействует на экономический рост, улучшая доступность государственных услуг и прочим атрибутам, определяющим качества жизни населения региона [2].

Сегодня цифровые продукты выступают не просто как результат инновационной деятельности, они стали частью обыденной деятельности государственной, социальной и коммерческой сферы. Однако это не отменяет факт того, что в регионах РФ все еще сохраняется цифровое неравенство, в том числе из-за неравномерного развития цифровой инфраструктуры, а также отсутствием ключевых предпосылок к этому.

В целом, сегодня развитие цифровой инфраструктуры сопровождается положительными значениями: высокоскоростной интернет, активные пользователи сети, перевод госуслуг в электронный вид, постоянный рост затрат на сферу ИТ и т.д. Однако, из-за индивидуальных особенностей регионов распределение продуктов цифровизации, формирующих соответствующую инфраструктуру, различно. Согласно статистике по последнему отчетному году, регионы-лидеры по затратам на ИТ и цифровые технологии – Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Краснодарский и Пермский края. Цифровая трансформация также распространяется неравномерно. Среде регионов-лидеров в 2025 году были – Белгородская, Сахалинская и Челябинская области, Ханты-Мансийский автономный округ и Республика Татарстан.

Что касается Тульской области, то здесь следует отметить активный рост показателей цифровизации в 2025 году. Например, данный регион занял 3 позиции по доступности сети Интернет по ЦФО. Также ведется активная работа по устранению цифрового неравенства в сельской местности.

Диспропорции в развитии ИТ-инфраструктуры регионов иногда значительны, основные проблемы – это поверхностное внедрение автоматизированных систем управления и дефицит ИТ-кадров, а также слабое влияние роста ИТ-инвестиций на инновации и инновационные процессы [3].

Таким образом, такие диспропорции можно разделить на уровни:

1. Отличия в доступе к цифровой инфраструктуре в физическом плане: различное оборудование, его отсутствие, проблемы с доступом к сети Интернет.

2. Отличия в цифровых компетенциях населения региона, а также навыков использования информационных систем и продуктов цифровизации.

3. Отличия в результатах, получаемых от применения цифровых технологий: не всегда количество влияет на качество.

Исходя из этого, можно согласиться с утверждением, что неравенство в цифровом развитии регионов является значимым фактором, который ограничивает их социально-экономическое развитие, так как отсутствие доступа к цифровым сервисам и недостаточный уровень цифровой грамотности отрицательно влияют на способность регионов развиваться в соответствии с современными тенденциями [4].

На современном этапе наблюдается более рациональное применение средств цифровизации, т.е. сегодня многие субъекты экономической деятельности и, в частности, государственная сфера не стремятся внедрять как можно больше цифровых систем, а работают на результат. При этом проводится анализ для определения необходимости того или иного сервиса в

конкретной отрасли, после осуществляется поиск или разработка. В регионах создаются сервисы, которые работают во взаимодействии между собой, как раз и образуя ту самую цифровую инфраструктуру.

Формирование современной цифровой инфраструктуры – это стратегический приоритет, который напрямую оказывает влияние на экономическую динамику и социальное благополучие любого региона РФ.

Так как цифровая трансформация активный процесс, то и риски, в первую очередь связанные с безопасностью, многообразны, актуальны и порождают отдельные вопросы для обсуждения. Угрозы информационной безопасности постоянно возрастают, в том числе на цифровую инфраструктуру. С 2025 года регионы все более подержаны данной проблеме. Кроме того, расширился спектр объектов, подвергающийся угрозам. Если раньше это был финансовый сектор, то сейчас фокус сместился в сторону самой инфраструктуры и систем управления. В системе регионального управления также ежегодно фиксируется все больше количество кибератак. Поэтому учет таких рисков также является актуальной задачей для регионов.

Текущий 2026 год как раз и характеризуется тем, что в перечень показателей цифровой зрелости добавили такой пункт, как защищенность информационных систем. Также для минимизации цифрового неравенства запущен национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», где прописаны основные положения касательно цифровой трансформации основных сфер путем обеспечения информационной безопасности, бесперебойного доступа к сети Интернет, подготовки квалифицированных кадров, обладающих цифровыми компетенциями, развития отечественных цифровых систем: от программного обеспечения до технологий искусственного интеллекта.

Рассматриваемая тема показала некоторые грани, позволяющие применить комплексный подход в вопросах развитию цифровой инфраструктуры. Так, он не должен ограничиваться лишь предоставлением доступа к сети Интернет, важным моментом является повышение цифровой грамотности населения регионов для возможности безопасного пользования продуктами цифровизации и создания стимулов для их внедрения в профессиональную и повседневную деятельность.

Список использованных источников

1. Толмасов, Р.С. Инфраструктура информационной экономики: современное состояние и прогноз развития / Р.С. Толмасов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 2-3(116). – С. 37-45.
2. Ахматов, М.М. Влияние цифровой инфраструктуры на экономический рост сельских территорий / М.М. Ахматов, Э.Т. Шафиева // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № S1. – С. 74-79.
3. Филатова, И.Б. Развитие экономики региона в цифровой среде / И.Б. Филатова // Проблемы современной экономики. – 2025. – № 3(95). – С. 112-117.
4. Квасникова, М.А. Цифровое неравенство и его влияние на социально-экономическое развитие регионов в России / М.А. Квасникова // Социально-политические исследования. – 2020. – № 1 (6). – С. 43-58.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL INFRASTRUCTURE IN THE REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

E.A. Natashkina

*Center for Information Technologies,
Tula, Russia*

The article discusses the issue related to the analysis of the development of digital infrastructure in Russian regions. The importance of an integrated approach to this issue is highlighted, taking into account the dominant trends, features and prospects. It was noted that today the development of digital infrastructure is progressing in a positive way, but unevenly. And its successful formation is a strategic priority that affects the economic dynamics and social well-being of the regions of the Russian Federation.

Keywords: digitalization, digital infrastructure, regions of the Russian Federation, regional management, digital maturity, innovation.

УДК 656.11

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И МЕТОДА FMEA

С.М. Наумов, А.В. Каликина

*Российский государственный гуманитарный университет,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается оптимизация бизнес-процессов использования производственного оборудования путем интеграции инструментов бережливого производства и метода анализа видов и последствий потенциальных отказов. Систематизированы технические, экономические, организационные и стратегические эффекты оптимизации, включая сокращение простоев, снижение затрат на аварийные ремонты и повышение предсказуемости производственного планирования.

Ключевые слова: бережливое производство, метод FMEA, бизнес-процессы, оптимизация бизнес-процессов.

В текущих условиях современной конкуренции одним из ключевых факторов снижения себестоимости продукции является максимально эффективная загрузка производственных мощностей и оптимизация бизнес-процессов использования оборудования, при этом многие организации сталкиваются с проблемой «скрытого бездействия» производственного оборудования: частые простои, падение скорости переналадки, а также брак в изделиях на конкретной операции.

Система традиционного планово-предупредительного ремонта (ППР) может слабо учитывать фактическое техническое состояние конкретной единицы оборудования. Это может приводить, с одной стороны, к избыточным работам по обслуживанию и ремонту (замена еще работоспособных узлов с достаточным запасом ресурса), а с другой в полной мере не предотвращает внезапные отказы, возникающие между плановыми остановками.

Такой подход приводит к конфликту интересов направления производства, которое нацелено на получение требуемого объема изделий в минимальные сроки и направления ремонтной службы, требующей соблюдение условий для обслуживания, таких как остановка или соблюдение определенных технических интервалов в работе оборудования.

Выходом из данной проблемной ситуации является интеграция инструментов бережливого производства (БП), нацеленных на устранение всех видов потерь, совместно с методом метода анализа видов и последствий потенциальных отказов (FMEA), позволяющим проводить системную работу по управлению рисками отказов производственного оборудования и, соответственно, оптимизировать, а также повысить эффективность и результативность бизнес-процессов использования оборудования.

Фундаментальная предпосылка для интеграции заключается в том, что БП и FMEA рассматривают одно и то же явление потери ценности для конечного потребителя с двух взаимодополняющих сторон.

БП в своей классической трактовке концентрируется на форме проявления потерь (простой, ожидание, лишняя транспортировка, дефекты, избыточная обработка), предоставляя эффективный инструментарий для визуализации этих потерь и административного воздействия на них [1].

Методология FMEA позволяет формализовать и структурировать данные о потенциальных отказах, их причинах и последствиях, присваивая каждому отказу количественную оценку риска (приоритетное число риска – RPN) через произведение трёх факторов: значимость последствий риска (Severity, S), вероятность появления риска (Occurrence, O) и возможность обнаружения риска (Detection, D) [2].

Связка двух этих методологий основана на трех ключевых принципах:

1. FMEA служит навигатором для БП – показатель RPN перестаёт быть статичной цифрой в отчетных документах и превращается в динамический показатель, который используется для запуска кайдзен-проектов.

Подготовленный реестр отказов, содержащий рассчитанное значение RPN с разбивкой по видам, системам или узлам (элементам) оборудования, позволяет определить приоритетность проведения работ исходя из установленных шкал RPN и производственных планов. Такой подход позволяет более эффективно использовать имеющиеся в организации различные виды ресурсов, а также устранить различные виды потерь.

2. использование единого показателя работы оборудования для различных подразделений – показателя общей эффективности оборудования (ОЕЕ), который представляет собой мультипликативную связку коэффи-

циентов доступности, производительности и качества, позволяя точно идентифицировать основной тип потерь.

Использование данного показателя и его составных элементов позволяет определить приоритетные направления и элементы для которых должен быть проведен анализ FMEA.

3. Переосмысление оценочных шкал FMEA под логику потока создания ценности.

При таком подходе отказ, который может быть легко скомпенсирован наличием дублирующего оборудования или запасом незавершённого производства, получает низкий балл S, даже если стоимость ремонта узла высока, при этом если стоимость поломки минимальна, но она вызывает полный останов работы, то должен быть присвоен максимальный балл последствий наступления данного риска.

На этих принципах выстраивается матрица кросс-функционального взаимодействия, где инструменты БП целенаправленно воздействуют на конкретный фактор риска. Примеры использования инструментов БП:

1) значимость последствий риска (S) – может быть использован инструмент быстрой переналадки оборудования (SMED), позволяющий сократить временные затраты на восстановление работоспособности оборудования после наступления отказа, использование данного инструмента БП предполагает предварительную подготовку (стандартизация процедур замены, оснащение специальной оснасткой, подготовка обменного фонда и т.д.);

2) вероятность появления риска (O) – может быть использована защита от непреднамеренных ошибок («Poka-Yoke»), данный инструмент позволяет снизить вероятность появления риска, например, посредством блокировки некорректной работы оборудования;

3) возможность обнаружения риска (D) – использование инструмента «5S», элементы которого позволяют обеспечить стабильную работу оборудования и повысить вероятность обнаружения возможной неисправности.

Совместное действие инструментов БП и FMEA генерирует четыре группы преимуществ – технические, экономические, организационные и стратегические.

В группу технических преимуществ можно отнести переход от календарного ППР к риск-ориентированному обслуживанию, при котором узел ремонтируется или обслуживается не только по фиксированной наработке, но и по отслеживанию показателя RPN, устранение незапланированных остановок оборудования, негативно влияющих на общую производительность, а также интеграция систем защиты оборудования от ошибок и некорректной работы.

Экономические преимущества выражаются в радикальном сокращении доли аварийно-восстановительных работ, стоимость которых значительно дороже плановых из-за оплаты сверхурочной работы, срочной логистики необходимого инструмента и запасных частей, а также сопутствующего ущерба, высвобождении скрытых мощностей, позволяя

выпускать дополнительный объем изделий, а также снижение излишнего складского запаса запчастей.

К организационным и стратегическим преимуществам можно отнести формализацию в стандартах организации знаний по обслуживанию парка оборудования, проактивного подхода по выявлению отказов, отслеживание показателей безотказности работы оборудования, прогнозируемость выполнения производственного плана, а также распределение инвестиционного бюджета на техническое перевооружение на основании данных проведенных анализов по выявлению проблемных узлов и элементов.

Таким образом, БП и FMEA представляют собой взаимодополняющие проекции единой производственной системы, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы работы оборудования, повысить их эффективность и результативность посредством управления парком оборудования, управления его техническим обслуживанием или ремонтом на основании статистических данных по отказам и данным по их оценке методом FMEA, а также использования различных инструментов бережливого производства.

Связка данных инструментов создаёт важное конкурентное преимущество для организации – надёжность потока создания ценности, основанную не на избыточных запасах, а на безотказности критического оборудования.

Список использованных источников

1. Березанский Д.П., Чулков А.К. Интеграция методов проектного управления и инструментов бережливого производства с системой менеджмента качества // Управление качеством. – 2017. – № 5-6. – С. 18-27. – EDN: YWYTAT.

2. Малахова Ю.Г. Оценка рисков при производстве изделий РКТ // Решетневские чтения. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. В 2-х частях. Том Часть 2. Под общей редакцией Ю.Ю. Логинова. 2019. – EDN: TMPAVD

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION THE USE OF PRODUCTION EQUIPMENT THROUGH THE USE OF LEAN MANUFACTURING TOOLS AND THE FMEA METHOD

S.M. Naumov, A.V. Kalikina

*Russian state University for the Humanities,
Moscow, Russia*

The article discusses the optimization of business processes for the use of production equipment by integrating lean manufacturing tools and a method for analyzing the types and consequences of potential failures. The technical, economic, organizational and strategic effects of optimization are systematized, including reduction of downtime, reduction of costs for emergency repairs and increase in predictability of production planning.

Keywords: *Lean-production, FMEA method, business-process.*

ФАКТОРЫ РАННЕЙ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД ПЕРВИЧНОЙ АДАПТАЦИИ

Д.С. Наушеев, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

*В статье разбираются основные причины, по которым новички увольняются в первые три-шесть месяцев работы. Рассмотрены три группы факторов: организационные, социально-психологические и личностные. Отмечается, что решающее значение имеют несоответствие ожиданий и реальности, а также качество наставничества и особенности корпоративной среды. В обзоре практик приводятся способы снижения ранней текучести через более продуманную систему адаптации. **Ключевые слова:** ранняя текучесть персонала, адаптация новичков, онбординг, организационная социализация, наставничество, реалистичный контракт, вовлеченность.*

Особенно часто люди уходят во втором-третьем месяце: к этому моменту новичок уже освоился на новом месте, но ещё не почувствовал себя «своим». Если разобраться, почему уходят именно на этапе первичной адаптации, можно не только сэкономить на найме, но и сделать работу с кадрами более стабильной.

Первичная адаптация, это процесс, когда новичок привыкает к своим задачам, узнаёт формальные и неформальные правила, начинает понимать, как здесь всё устроено. Психологи делят этот период на этап знакомства (первые недели), этап привыкания (примерно до трёх месяцев) и этап стабилизации (от трёх месяцев до года). Ранней текучестью считают увольнения в первые два этапа, особенно когда сотрудник уходит спустя пару недель, не дожидаясь конца испытательного срока.

Причины раннего ухода обычно можно разделить на три группы: организационные проблемы, социально-психологические сложности и индивидуальные особенности новичка.

Сначала про организационные моменты. Чаще всего причина, так называемый «шок от реальности»: на собеседовании обещали одно, а на деле вышло другое. Вместо интересных задач, рутина, переработки, отсутствие перспектив. Люди разочаровываются и уходят. Проблемы начинаются и тогда, когда никто толком не вводит нового сотрудника в курс дела. Новичка просто оставляют один на один с задачами, не объясняя, как тут всё работает. Часто и наставник только формально закреплён, но у него нет времени заниматься новеньким. К этому добавляются слишком высокая или, наоборот, слишком низкая нагрузка, выгорание за месяц или ощущение ненужности. Иногда всё начинается с мелочей: нет компьютера, пропусков, даже элементарных паролей. Когда так встречают в первую неделю, желание остаться пропадает быстро.

Перейдём к социально-психологическим причинам. Отношения в коллективе могут стать как поддержкой, так и поводом уйти. Иногда встреча-

ется откровенная травля, коллеги по каким-то причинам не принимают новичка. Чаще просто игнорируют: не зовут вместе обедать, не добавляют в рабочие чаты, отвечают одними словами или вообще не реагируют. Чувство одиночества на новой работе, один из сильных факторов, влияющих на решение уйти. Бывает и так, что с руководителем отношения нормальные, а неформальный лидер группы не принимает новенького, и это становится критичным. Плюс часто не хватает обратной связи: сотрудник не понимает, правильно ли делает работу, начинает сомневаться в себе и уходит, чтобы не мучиться дальше.

Есть и личностные причины. Например, перфекционисты тяжело воспринимают неизбежные ошибки на старте, им кажется, что они не справляются. Кто-то, наоборот, ждёт быстрых бонусов и быстро разочаровывается, если этого не происходит. Людям с низкой стрессоустойчивостью (высоким уровнем тревожности) сложно адаптироваться в новой обстановке, они постоянно испытывают напряжение. Практика показывает: если человек продолжает искать работу и ходить на собеседования уже после выхода, скорее всего, он уйдёт при первой возможности.

Вес этих факторов меняется со временем. В первую неделю важнее всего простые организационные моменты: есть ли доступ, готово ли рабочее место, провёл ли инструктаж нужный человек. Ближе к концу месяца на первый план выходят отношения с наставником и коллегами, а также справедливость оценки труда. К третьему месяцу человек начинает думать о перспективах: будут ли развитие и рост или всё сведётся к рутине. Увольнения примерно на 85-й день часто связаны с тем, что новичок понял, перемен ждать не стоит, а смысла оставаться нет.

Ущерб от ранней текучести складывается сразу из нескольких пунктов. Прямые расходы, траты на поиск, оформление, медосмотры и проверки, которые могут тянуть на один-три оклада ушедшего сотрудника. Косвенные потери: пока ищут нового, команда вынуждена перерабатывать, падает продуктивность, страдают клиенты. Есть и репутационные риски, те, кто быстро ушёл, обычно отзываются о компании плохо, и новых кандидатов становится сложнее привлекать.

Что помогает снизить раннюю текучесть? Работает не одна мера, а весь комплекс.



Во-первых, нужно быть честными на собеседовании. Лучше сразу сказать и о плюсах, и о минусах работы: предупреждать о переработках, рутине, сложных задачах. Когда человек заранее готов, сюрпризов меньше.

Во-вторых, нужна чёткая программа адаптации на 30, 60 и 90 дней. Должно быть понятно, что делает новичок по неделям, с кем встречается, какие цели ставятся на каждом этапе. Хаотичности тут быть не должно.

В-третьих, настоящее наставничество. Не только формально закрепить, но и дать наставнику время на работу с новичком, по возможности, мотивировать за это отдельной оплатой или бонусами. Если у наставника нет времени, толку мало.

В-четвёртых, регулярная обратная связь. Короткие встречи или разговоры на третий, четырнадцатый, тридцатый день работы. Важно не только формально спрашивать, но и реально интересоваться, что не так и всё ли совпадает с ожиданиями.

В-пятых, простая подготовка: рабочее место, техника, все доступы, всё это должно быть готово заранее, чтобы в первый день человек не столкнулся с бытовыми проблемами.

В-шестых, помощь в неформальном общении. Совместные обеды, кофе с руководством, знакомство с командой без официальных рамок, такие мелочи сильно уменьшают риск, что новичок останется в стороне от коллектива.

К вышеизложенному стоит добавить ещё несколько деталей и цифр, которые не попали в основной текст, но могут оказаться полезными. Так, по разным источникам, примерно каждый пятый новичок, если точнее, около 22 процентов, увольняется в первые полтора месяца работы. Замена такого сотрудника обходится компаниям довольно дорого: для специалистов начального уровня расходы составляют порядка 30, 50 процентов годовой зарплаты, а если речь идёт о редких или руководящих позициях, сумма может достигать всех 200 процентов. При этом, если в организации есть продуманная система адаптации, вероятность того, что сотрудник проработает дольше года, увеличивается более чем в полтора раза. Наставничество тоже даёт результат, но только если у наставника реально есть время, хотя бы пару часов в неделю, иначе особого эффекта не будет.

Из практик, которые действительно работают, можно выделить бадди-систему. Новичку назначают неформального помощника из числа коллег, не руководителя, а обычного сотрудника. Такой человек подскажет, где можно пообедать, как заполнить табель, к кому обратиться за пропуском. Это помогает снять лишнее напряжение. Полезно устраивать короткие опросы новичков на седьмой, тридцатый и девяностый день, чтобы своевременно выявлять сложности. Если же сотрудник всё-таки уходит, важно провести с ним откровенную беседу и выяснить настоящую причину ухода, а не ограничиваться стандартной формулировкой «не сложилось». Иногда помогает пробный день или короткая стажировка до официального трудоустройства, обе стороны могут присмотреться друг к другу, и потом разочарований становится меньше. В ряде компаний для первых 90 или

180 дней заводят адаптационную карту: там фиксируют не только задачи, но и сроки выдачи доступов, список людей, с которыми нужно познакомиться, и другие практические моменты.

Что касается реалистичного контракта, о котором шла речь в статье. Эту идею предложил Ванус: на собеседовании стоит говорить не только о плюсах, но и о возможных сложностях, переработках, рутинной работе. Исследования показывают, что такая честность снижает текучесть на 10, 15 процентов, особенно среди молодёжи и в стрессовых профессиях.

Поскольку материал готовился в энергетическом университете, нельзя не упомянуть особенности технических отраслей. Здесь часто требуются специальные допуски по безопасности, и процесс выхода на рабочее место затягивается. Многие работают вахтовым методом, долго находятся вдали от дома, из-за чего проблемы с коллективом и одиночеством ощущаются острее. Узких специалистов не хватает, компании берут новичков без опыта, а те часто быстро увольняются. Было бы интересно отдельно сравнить, какова динамика увольнений в государственных и частных компаниях, или посмотреть, как переход на удалёнку и гибридные форматы отразился на адаптации новых сотрудников. Можно также попробовать создать короткий опросник для прогнозирования раннего ухода или рассчитать, как быстро окупаются затраты на адаптацию в малом бизнесе.

Для тех, кто не сталкивался с кадровой терминологией, поясню. Онбординг – это процесс, когда новичка вводят в курс дела, знакомят с порядками и предоставляют всё необходимое. Организационная социализация, постепенное освоение внутренних правил и привычек коллектива. Реалистичный контракт, когда при приёме честно рассказывают и о плюсах, и о минусах работы. Бадди, неформальный помощник из числа коллег, не руководитель. Ранняя текучесть – это ситуация, когда сотрудник увольняется в первые три-шесть месяцев, иногда даже до окончания испытательного срока.

В целом, ранняя текучесть почти всегда результат сочетания организационных недоработок и неблагоприятной атмосферы. Основная причина, разрыв между ожиданиями новичка и реальным положением дел, плюс недостаток поддержки.

Список использованных источников

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персонала // Актуальные проблемы менеджмента и кадровой политики: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции / Пензенский ГАУ. – Пенза: РИО ПГСХА, 2021. – С. 15–20.
2. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Факторы текучести молодых специалистов на этапе профессиональной адаптации // Управление персоналом в современных организациях: сборник статей VI Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2020. – С. 45–49.
3. Иванова С.В. Онбординг: как адаптировать сотрудника за 30 дней // Современные технологии подбора и адаптации персонала: сборник статей Всероссийской научной конференции / Казанский энергетический университет. – Казань: Изд-во КГЭУ, 2019. – С. 112–118.

4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: стратегия и практика // Кадровая политика и организационное развитие: сборник статей Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2022. – С. 67–73.

5. Чуланова О.Л. Технологии наставничества как фактор снижения ранней текучести // Наставничество и адаптация молодых специалистов: сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции / Пензенский ГАУ. – Пенза: РИО ПГСХА, 2021. – С. 88–94.

FACTORS OF EARLY STAFF TURNOVER DURING THE PRIMARY ADAPTATION PERIOD

D.S. Nausheev, N.Z. Saifudinova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article examines the main reasons why newcomers quit in the first three to six months of work. Three groups of factors are considered: organizational, socio-psychological and personal. It is noted that the discrepancy between expectations and reality, as well as the quality of mentoring and the specifics of the corporate environment are crucial. The review of practices provides ways to reduce early turnover through a more thoughtful adaptation system.

Keywords: early turnover, adaptation of newcomers, onboarding, organizational socialization, mentoring, realistic contract, engagement.

УДК 796.011

МОТИВАЦИЯ СТУДЕНТОВ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УСПЕВАЕМОСТИ

А.А. Некрасова, О.В. Илюшин

*Казанский Государственный Энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье обосновывается актуальность формирования мотивации студентов к занятиям физической культурой как ключевого условия повышения академической успеваемости. Раскрывается роль физической активности в улучшении когнитивных способностей и психоэмоционального состояния обучающихся. Рассматриваются механизмы влияния регулярных занятий спортом на концентрацию внимания, память и стрессоустойчивость. Характеризуются основные внешние и внутренние факторы, способствующие формированию устойчивого интереса к физической культуре в образовательной среде. Приводится анализ взаимосвязи уровня двигательной активности и результатов учебной деятельности студентов. Обобщается опыт внедрения мотивационных подходов в рамках здоровьесберегающих технологий вуза.

Ключевые слова: мотивация, физическая культура, студенты, успеваемость, двигательная активность, здоровьесбережение, когнитивные способности, психофизическое развитие, образовательная среда.

Проблема мотивации студентов высших учебных заведений к занятиям физической культурой является одной из наиболее актуальных в современной педагогике. С одной стороны, многочисленные научные исследования убедительно доказывают положительное влияние регулярной двигательной активности на когнитивные способности, психоэмоциональное состояние и, как следствие, академическую успеваемость обучающихся. С другой стороны, на практике преподаватели повсеместно сталкиваются с низкой заинтересованностью студентов в посещении занятий. Цель данной статьи – рассмотреть мотивацию студентов к занятиям физической культурой как ключевой фактор повышения успеваемости, проанализировать основные механизмы влияния двигательной активности на учебную деятельность и предложить пути формирования устойчивой внутренней мотивации.

Значимым фактором является влияние физических упражнений на психоэмоциональное состояние студентов. Доказано, что студенты, регулярно занимающиеся спортом, обладают более высокой стрессоустойчивостью. Физическая активность стимулирует выработку эндорфинов, что способствует снижению уровня тревожности и делает учебный процесс менее напряжённым. Особую актуальность это приобретает в период экзаменационной сессии, когда студенты подвержены длительному нервному напряжению и нуждаются в эффективных способах психологической разгрузки.

Кроме того, занятия спортом развивают самодисциплину и навыки тайм-менеджмента. Студенты, уделяющие внимание физической активности, как правило, демонстрируют более организованный подход к учёбе, что положительно сказывается на их академических результатах. Таким образом, физическая культура выступает не просто средством укрепления здоровья, но и мощным инструментом повышения общей продуктивности учебной деятельности.

Несмотря на очевидную пользу физической активности, многие студенты не проявляют должного интереса к занятиям. Как отмечают исследователи, доля обучающихся, регулярно занимающихся спортом, остаётся невысокой, а их количество имеет тенденцию к снижению. Гиподинамия становится одной из ключевых проблем в сфере здоровья молодёжи. Последствия низкой физической активности затрагивают как физическое, так и психосоциальное здоровье: провоцируют ожирение, сердечно-сосудистые заболевания, нарушения осанки, а на психологическом уровне проявляются в снижении успеваемости.

Мотивация представляет собой сложный психологический конструкт, определяющий направление, интенсивность и устойчивость поведения. Применительно к физической культуре она рассматривается как совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к регулярным занятиям. Исследования показывают, что мотивация студентов к занятиям физической культурой неоднородна и зависит от множества

факторов, включая профиль факультета. Так, учащиеся гуманитарных и технических направлений демонстрируют различные доминирующие мотивы и предпочтения, что требует дифференцированного подхода к организации учебного процесса.

Особого внимания заслуживает тот факт, что мотивация студентов к обучению в целом и к занятиям физической культурой в частности тесно взаимосвязаны. Побудительные мотивы определяют поведенческие характеристики и уровень активности студента, влияя как на его академические достижения, так и на вовлеченность в физкультурно-оздоровительную деятельность.

Формирование устойчивой мотивации требует системного подхода, включающего как психолого-педагогические, так и организационные меры. Прежде всего, необходимо учитывать, что эффективность занятий во многом определяется их личностной значимостью для студента. Важно, чтобы учащийся осознавал связь между физической активностью и собственным благополучием, академической успешностью и будущей профессиональной деятельностью.

Одним из перспективных направлений является индивидуализация физического воспитания, предполагающая выбор видов двигательной активности в соответствии с интересами, способностями и состоянием здоровья каждого студента. Предоставление свободы выбора – например, через систему элективных дисциплин по физической культуре и спорту – способствует повышению внутренней мотивации и росту удовлетворённости занятиями.

Существенное значение имеет и характер взаимодействия преподавателя со студентами. Поддержка, создание ситуаций успеха, использование игровых и соревновательных методов, а также применение современных цифровых инструментов (фитнес-трекеров, мобильных приложений) делают процесс физического воспитания более привлекательным для молодого поколения.

Немаловажную роль играет и пропаганда здорового образа жизни в образовательной среде. Информирование студентов о научно подтверждённых фактах влияния физической активности на когнитивные способности и успеваемость может стать мощным стимулом для переосмысления их отношения к занятиям. Как показывают исследования, формирование мотивации к занятиям физической культурой позволяет не только повысить уровень здоровья студентов, но и оптимизировать образовательный процесс вузов в целом.

Проведённый анализ подтверждает, что мотивация студентов к занятиям физической культурой выступает значимым фактором повышения академической успеваемости. Регулярная двигательная активность улучшает когнитивные функции, способствует снижению стресса, формирует дисциплинированность и навыки самоорганизации – качества, непосредственно влияющие на эффективность учебной деятельности.

Однако формирование такой мотивации не происходит стихийно: оно требует целенаправленной работы по созданию педагогических условий, учитывающих индивидуальные особенности, интересы и потребности обучающихся. Решение данной задачи является важным условием повышения качества высшего образования и подготовки конкурентоспособных специалистов.

Список использованных источников

1. Ипроносьян, Д.Р. Формирование мотивации к занятиям физической культурой и спортом у студентов / Д.Р. Ипроносьян, С.А. Евтых // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики. – 2026. – № 1. – URL: <https://www.pedpsy.ru/index.php/ped/article/view/559>.
2. Ермоленко, К.А. Значение физической культуры и спорта в формировании учебной успешности у студента / К.А. Ермоленко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 39 (590). – С. 261-264.
3. Безотечество, В.А. Важность спорта в образовательном процессе: влияние физической активности на успехи в учебе / В.А. Безотечество. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 52 (551). – С. 143-144.
4. Кирсанова, А.А. Формирование мотивации к занятиям физической культурой у студентов / А.А. Кирсанова, И.В. Яткин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 16 (567). – С. 326-328.
5. Подлещук, А. С. Мотивация студентов к занятиям физической культурой в зависимости от профиля факультета / А.С. Подлещук, А.С. Демьянова // Путь в науку. Образование. Педагогика. – 2025. – № 58. – С. 166-168 – URL: https://journals.psu.by/specialists_education_pedagogy/article/view/8871.

MOTIVATION OF STUDENTS TO ENGAGE IN PHYSICAL CULTURE AS A FACTOR IN IMPROVING ACADEMIC PERFORMANCE

A.A. Nekrasova, O.V. Ilyushin

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article substantiates the relevance of forming students' motivation to engage in physical culture as a key condition for improving academic performance. The role of physical activity in improving students' cognitive abilities and psychoemotional state is revealed. The article examines the mechanisms of the influence of regular sports activities on concentration, memory, and stress resistance. It characterizes the main external and internal factors that contribute to the formation of a sustainable interest in physical culture in the educational environment. The article analyzes the relationship between the level of physical activity and the results of students' academic activities. It summarizes the experience of implementing motivational approaches within the framework of university health-saving technologies.

Keywords: *motivation, physical education, students, academic performance, physical activity, health preservation, cognitive abilities, psychophysical development, educational environment.*

ИНТЕГРАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ЛЕТАТЕЛЬНЫХ АППАРАТОВ В СИСТЕМУ «УМНОГО ГОРОДА»: ПОЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Е.Е. Нечай, С.В. Кондрашов

*Дальневосточный федеральный университет,
г. Владивосток, Россия*

Интеграция беспилотных систем в инфраструктуру «умного города» приобретает политико-управленческую значимость в связи с расширением практик управления, основанного на данных, и ожиданиями проактивного предоставления городских услуг при одновременном росте требований к безопасности и подотчетности публичной власти. В современной городской среде беспилотные летательные аппараты и иные автономные платформы все чаще рассматриваются не только как отдельные технологические устройства, но и как подвижные элементы сенсорной и коммуникационной инфраструктуры, способные выступать в роли «мобильных шлюзов» и узлов распределенных систем управления, связывая объекты городской M2M/IoT-экосистемы с цифровыми контурами мониторинга и реагирования [1]. Это расширяет управленческий потенциал муниципалитетов и региональных органов власти (в надзоре, профилактике инцидентов, поддержке транспортных и коммунальных сервисов), однако одновременно усиливает политические риски: неочевидность границ полномочий, неоднозначность режимов доступа к данным, конфликт интересов между государством и частными операторами, а также угрозу снижения доверия при непрозрачности алгоритмов и процедур контроля. Состояние исследований по проблеме характеризуется заметной асимметрией между технологическими разработками и политико-административным осмыслением. Технологическая литература предлагает архитектуры интеграции беспилотных платформ в городские сети и распределенные контуры управления, обсуждает параметры связности, задержек, устойчивости и масштабируемости. Параллельно управленческие исследования «умного города» фокусируются на институциональных условиях и вызовах управления на основе данных: необходимости защищенной среды совместной обработки информации, обеспечения безопасности городской (в том числе IT) инфраструктуры, а также подготовки кадров, способных учитывать уязвимости на этапе проектирования [2]. Однако именно связка «беспилотные системы – управляемость – политический контроль» остается недостаточно формализованной: вопросы о том, кто принимает решения об использовании беспилотников в публичных целях, на каких основаниях, с какими критериями эффективности и рисков, часто решаются ситуативно и ведомственно.

Проблема исследования формулируется как противоречие между (а) расширением функциональности беспилотных систем в «умном городе» как инструмента непрерывного сбора данных и оперативного управления и (б) ограниченной работоспособностью механизмов политического управления и демократического контроля над такими системами. Это противоречие проявляется в трех взаимосвязанных плоскостях. Во-первых, в плоскости легитимности: применение беспилотных средств наблюдения и мониторинга требует процедурной обосно-

ванности, понятных правил и публичной отчетности, иначе технологическая эффективность может обернуться политическими издержками. Во-вторых, в плоскости ответственности: распределенный характер городской цифровой инфраструктуры размывает ответственность между органами власти, подрядчиками, разработчиками и операторами, осложняя расследование инцидентов и коррекцию политики. В-третьих, в плоскости суверенности данных: растет зависимость от платформенных решений и поставщиков, что повышает чувствительность к киберрискам и к управлению жизненным циклом данных (сбор, хранение, доступ, повторное использование).

Ключевые слова: БПЛА, беспилотные системы, система «умного города», государственное регулирование, киберриски, ИТ, система «цифрового государства».

Концепция «умного города» в академической и управленческой повестке формируется как ответ на усложнение городской системы: рост плотности застройки и мобильности населения, повышение требований к качеству услуг и безопасности, а также необходимость согласовывать экономические, социальные и экологические цели развития. В отличие от традиционного городского управления, ориентированного преимущественно на отраслевую логику (транспорт, ЖКХ, безопасность как отдельные контуры), «умный город» предполагает межсекторную интеграцию данных и сервисов, позволяющую выявлять взаимосвязи между процессами и принимать решения на основе наблюдаемых эффектов в реальном времени. Тем самым «умность» описывает не столько набор цифровых решений, сколько управленческую способность города конвертировать разнородные потоки данных в координированные меры политики, поддержанные процедурами ответственности и контроля.

Эволюция данной концепции показывает смещение от технологического детерминизма к модели соучастия и устойчивости. В ранних подходах цифровая инфраструктура нередко внедрялась как универсальный «пакет» поставщика, слабо учитывающий локальные потребности. Далее акцент перемещается к роли публичной администрации, использующей технологии как инструмент повышения качества жизни, а в более поздних трактовках – к граждано-ориентированным моделям и к представлению города как экосистемы сервисов, где взаимодействуют человеческие и машинные агенты. Такая траектория важна для настоящего исследования, поскольку она задает рамку: политико-управленческие решения становятся центральным условием эффективности технологий, а не внешним «дополнением» к ним [2].

Внутри «умного города» беспилотные системы (далее – БС) целесообразно рассматривать как инфраструктурный компонент городской наблюдаемости и управляемости. К БС в данном контексте относятся не только беспилотные летательные аппараты, но и иные автономные/полуавтономные платформы, способные выполнять задачи мониторинга, доставки, инспекции и реагирования. Их специфика определяется тремя взаимосвязанными характеристиками. Во-первых, мобильность: БС

дополняют стационарные сенсоры и камеры там, где требуется оперативное развертывание, обзор труднодоступных зон или временное усиление контроля (например, при массовых мероприятиях или ЧС). Во-вторых, масштабируемость: беспилотные платформы могут выступать «переменными» узлами сети, меняя плотность наблюдения и покрытие связи в зависимости от задач управления. В-третьих, операционная автономность: рост вычислительных возможностей на борту и на периферии сети позволяет переносить часть обработки данных ближе к источнику, сокращая задержки и снижая нагрузку на централизованные мощности.

Связывая БС с логикой городской цифровизации, важно подчеркнуть, что их вклад выходит за пределы «сбора данных». Беспилотные платформы могут выполнять роль активного исполнительного элемента в распределенных системах управления: не только фиксировать состояние инфраструктуры, но и инициировать управленческие действия (передачу команд, маршрутизацию потоков, вызов служб, информирование населения). В исследованиях по применению беспилотных летательных аппаратов для задач «умного города» подчеркивается возможность их использования как мобильного шлюза сенсорных сетей в составе распределенной системы управления, связывающего объекты М2М/IoT-инфраструктуры и контуры принятия решений [1]. В политико-управленческом измерении это означает, что БС становятся элементом критической цифровой инфраструктуры: отказ или злоупотребление их функционалом напрямую влияет на безопасность и доступность городских услуг.

Роль беспилотных систем также проявляется в изменении границ ответственности между участниками городской экосистемы. Если традиционные «умные» сервисы часто закреплены за конкретным оператором (например, поставщиком платформы или городским департаментом), то беспилотные операции неизбежно пересекают режимы регулирования: авиационную и транспортную безопасность, режимы доступа к данным, защиту частной жизни, требования к киберустойчивости, а также вопросы допустимости алгоритмического принятия решений в публичной сфере. Следовательно, интеграция БС требует институционального проектирования: определения полномочий, процедур допуска и аудита, механизмов общественной легитимации и каналов подотчетности. Таким образом, «умный город» в контексте исследования трактуется как социотехническая система управления, где данные и цифровые сервисы используются для согласования публичных целей развития при сохранении требований безопасности и прав граждан. Беспилотные системы, усиливая наблюдаемость и исполнительные возможности городской инфраструктуры, одновременно повышают управленческие риски: от конфликтов компетенций и непрозрачности алгоритмов до усиления контроля и угроз приватности. Ограничение данного введения состоит в том, что оно задает общую рамку без детального анализа отраслевых сценариев (транспорт, безопасность, экология), которые требуют отдельного рассмотрения в последующих разделах.

Интеграция беспилотных систем (включая беспилотные летательные аппараты и беспилотный транспорт) в инфраструктуру «умного города» выступает не только инженерной задачей, но и предметом политико-управленческого выбора. На практике это означает необходимость согласования целей безопасности, эффективности городских сервисов и экономического развития с требованиями правомерности, подотчётности и общественной легитимности. Политическое измерение проявляется в том, что беспилотные системы изменяют распределение полномочий между уровнями власти, перераспределяют риски (в т. ч. репутационные) и требуют новых режимов контроля над данными и алгоритмами. Во-первых, ключевым управленческим вопросом является институциональная архитектура принятия решений. Беспилотные системы в «умном городе» функционируют на стыке транспортной, цифровой и общественной безопасности, что усложняет межведомственную координацию. В этой связи целесообразно рассматривать управление как многоуровневую систему: стратегическое целеполагание (формирование приоритетов, допустимых сценариев применения), тактическое регулирование (разработка регламентов эксплуатации, распределение ресурсов) и оперативное управление (мониторинг, реагирование на инциденты, корректировка алгоритмов). При таком подходе центральным становится вопрос «единого окна» ответственности: какой орган выступает интегратором, обеспечивающим согласование решений и сквозное управление жизненным циклом проектов – от пилота до масштабирования.

Во-вторых, политико-управленческие аспекты интеграции беспилотных систем напрямую связаны с моделями взаимодействия государства и частного сектора. «Умный город» как платформа предполагает, что значительная часть технологий, включая программное обеспечение, сенсоры, элементы связи и сервисные приложения, поставляется бизнесом. Соответственно, муниципалитеты и региональные власти сталкиваются с дилеммой: ускорение внедрения через контрактование и партнёрства повышает технологическую динамику, но создаёт риски зависимости от поставщиков, асимметрии информации и размывания ответственности при инцидентах. Отсюда следует необходимость контрактного дизайна, фиксирующего требования к интероперабельности, уровню сервиса, киберустойчивости и процедурам аудита алгоритмов, а также механизмы санкций и пересмотра условий при изменении технологических и нормативных предпосылок.

В-третьих, особое значение приобретает управление рисками и легитимностью. Политические риски проявляются как возможность смены приоритетов и административных барьеров, что требует нормативного закрепления стратегий и опоры на общественную поддержку [4]. Одновременно управленческие риски включают бюрократическую фрагментацию, конфликт полномочий и разрывы ответственности между заказчиком, оператором инфраструктуры и поставщиком алгоритмов. Эффективный ответ предполагает проектный подход: наличие измеримых целей, понятных критериев успешности пилотов, процедур управления изменениями и ре-

гулярного пересмотра регламентов на основе результатов эксплуатации. Важным элементом становится коммуникационная политика – не рекламная, а объяснительная: какие задачи решаются, какие данные собираются, как обеспечивается безопасность и какие механизмы обжалования существуют для граждан. Наконец, для «умного города» принципиально, что беспилотные системы встраиваются в более широкую цифровую экосистему (интеллектуальные транспортные системы, V2X-взаимодействие, цифровые двойники и др.), что повышает требования к согласованности стандартов и управлению зависимостями. В политико-управленческом плане это означает необходимость перехода от разрозненных инициатив к портфельному управлению: оценке совокупных эффектов, совместимости проектов и распределения рисков между секторами.

В итоге политические и управленческие аспекты интеграции беспилотных систем сводятся к задаче институционального «сшивания» технологий с публичными целями: через определение центров ответственности, правила партнёрства, режимы управления данными и механизмы легитимации. Ограничением данного анализа является то, что он фиксирует общие управленческие закономерности и типовые дилеммы, тогда как конкретные решения существенно зависят от правового режима, зрелости городской цифровой инфраструктуры и уровня доверия в конкретной юрисдикции.

Интеграция беспилотных систем (далее – БС) в «умный город» формирует двойной контур управления: (1) технологический – обеспечение устойчивости, безопасности и совместимости инфраструктуры данных, связи и вычислений; (2) нормативно-правовой – закрепление полномочий, процедур допуска и ответственности, а также условий обработки данных. Проблематика управления и контроля проявляется особенно остро в городской среде, где БС взаимодействуют с критически важными объектами (транспорт, безопасность, коммунальная инфраструктура) и с массовым кругом субъектов (жители, операторы, подрядчики), а последствия ошибок масштабируются.

Управление БС в городе опирается на непрерывный обмен телеметрией, видео/сенсорными потоками и управляющими командами. Рост числа устройств Интернета вещей (IoT) и «подключённых» участников инфраструктуры повышает требования к пропускной способности и задержкам, а также к способности систем обрабатывать трафик у границы сети. Прогнозируемое многократное увеличение объёмов сетевого трафика по мере развития 5G/сетей последующих поколений делает недостаточными традиционные централизованные вычислительные модели и стимулирует переход к граничным вычислениям, микроклаудам и программно-конфигурируемым сетям (SDN) [3].

С управленческой точки зрения это означает: во-первых, критичность архитектурных решений (где принимаются решения: на борту, на «фоге», в центре); во-вторых, зависимость качества публичных услуг от частных технологических параметров (латентность, потери пакетов, деградация ка-

нала). Следовательно, контроль должен включать требования к уровням сервиса (SLA) и режимам деградации (fail-safe/fail-operational), а также к наблюдаемости (observability) – журналированию, трассировке событий, анализу инцидентов.

Отдельный вызов – совместимость: БС развиваются быстрее, чем городские ИТ-ландшафты. Разнородность производителей и протоколов усложняет интеграцию с интеллектуальными транспортными системами (ИТС), диспетчерскими, геоинформационными сервисами и системами видеонаблюдения. Управление рисками в таких условиях требует стандартизации технических решений и практики поэтапного внедрения через пилотирование, позволяющего выявлять проблемы совместимости до масштабирования. В логике «умного города» это трансформируется в обязательность архитектурного надзора: утверждение референсной модели данных, единых интерфейсов, требований к кибербезопасности и процедур обновления ПО.

БС увеличивают «поверхность атаки» города: под угрозой оказываются каналы управления, навигационные данные, полезная нагрузка (камеры, датчики), а также контуры интеграции с муниципальными платформами. Технологически уязвимы: удалённое управление, цепочки поставок ПО/компонентов, механизмы обновлений, а также модели машинного обучения, если они применяются для автономных решений. Управленческий контроль должен быть риск-ориентированным: классификация сценариев использования по критичности, сегментация сети, «нулевое доверие» (zero trust) для межсистемных взаимодействий, обязательная сертификация ключевых компонентов и регулярные испытания.

Качество данных (достоверность, полнота, актуальность) становится политико-управленческой категорией, поскольку влияет на справедливость и обоснованность решений (например, маршрутизация, приоритизация реагирования). Поэтому требуется формализация «контуров данных»: кто является владельцем набора данных, кто – оператором обработки, кто несёт ответственность за ошибку алгоритма и как обеспечивается аудит.

Нормативное регулирование в городских условиях сталкивается с базовой дилеммой: общественная полезность БС (мониторинг, логистика, транспорт, аварийные работы) против общественных рисков (безопасность, частная жизнь, дискриминационные эффекты алгоритмов). Ключевым препятствием выступает неполнота правил допуска БС к эксплуатации в городской среде, включая вопросы статуса, разрешительного режима и требований к полётам/маршрутам; именно отсутствие полноценной регламентации использования БС в городском воздушном пространстве рассматривается как фактор, сдерживающий практическое применение [1].

Даже при наличии отраслевых норм, для «умного города» существенны прикладные правовые режимы: (1) ответственность за вред (оператор, владелец, разработчик ПО, муниципалитет как заказчик); (2) административные процедуры согласований и приоритетов (экстренные службы, коммерческие операторы); (3) правовые основания сбора и обработки изобра-

жений/геоданных, сроки хранения и доступ третьих лиц; (4) требования к публичности – уведомления граждан, механизмы обжалования, независимый аудит.

Технологические и нормативно-правовые вызовы взаимно усиливают друг друга: сложные архитектуры связи и вычислений требуют формализованных требований к интероперабельности и безопасности, а правовые режимы ответственности и допуска невозможны без измеримых технических критериев (событийные журналы, метрики надёжности, подтверждаемые процедуры обновления). Отсюда вытекает приоритет «регулирования через архитектуру»: муниципальные политики должны опираться на референсные стандарты, контрактные обязательства поставщиков и процедурный контроль жизненного цикла (пилот → оценка рисков → масштабирование → аудит).

Ограничением данного подхода является зависимость от динамики технологий и асимметрии компетенций между муниципалитетом и поставщиками: даже корректно сформулированные требования могут устаревать, а контроль – становиться формальным. Следовательно, управленческая модель должна включать механизмы регулярного пересмотра требований и независимой технической экспертизы, чтобы обеспечить баланс инноваций и публичной безопасности.

Отдельно стоит дать рекомендации и выделить перспективы совершенствования политического контроля и управления:

Цель заключительной части нашего исследования – представить применимые рекомендации по усилению политического контроля и повышению управляемости процессов интеграции беспилотных систем (БС) в «умном городе» при сохранении баланса между общественной безопасностью, инновационным развитием и защитой прав граждан. Для достижения цели формулируются три взаимосвязанных ориентира: 1) институционализация координации и ответственности, 2) построение управления на данных и риск-ориентированного надзора, 3) обеспечение технологической и организационной устойчивости через стандартизацию, кадровый потенциал и защищённые контуры.

1. Институциональная архитектура и политическая ответственность

Политический контроль в сфере БС целесообразно укреплять через постоянную межведомственную координацию, закреплённую не разовыми поручениями, а устойчивыми процедурами. Практически это означает создание проектного офиса (или центра компетенций) с мандатом на согласование решений между городскими службами, регулятором, операторами инфраструктуры и поставщиками технологий. Такой орган должен отвечать за единый календарный план внедрения, сопоставимость решений между районами города и контроль исполнения обязательств.

Для предотвращения фрагментарности внедрения рекомендуется ввести «сквозную» матрицу ответственности: кто принимает политическое решение (стратегический уровень), кто формирует правила и регламенты (нормативный уровень), кто эксплуатирует и несёт риски (операционный

уровень), кто обеспечивает независимую оценку последствий (аудиторский/общественный уровень). В результате повышается прозрачность, а политические риски – включая смену приоритетов и административные барьеры – переводятся в управляемую плоскость через формализованное закрепление стратегии и механизмов общественной поддержки [4].

2. Нормативное регулирование: от разрешительной логики к управлению жизненным циклом

Перспективным направлением является переход от «точечного» регулирования полётов/эксплуатации к регуляции жизненного цикла БС в городской среде: проектирование – испытания – ввод в эксплуатацию – мониторинг – модернизация – вывод из эксплуатации. Для этого следует закрепить требования к доказательству безопасности (safety case) и киберустойчивости для типовых городских сценариев (доставка, мониторинг, реагирование на ЧС, инспекция инфраструктуры).

Важным элементом политического контроля выступает регламентация данных: режимы доступа, минимизация, сроки хранения, ответственность за вторичное использование. Чем более «данно-центричной» становится городская модель управления, тем критичнее защищённая среда совместной обработки данных и безопасность как физической, так и ИТ-инфраструктуры [2]. Следовательно, нормативные требования должны включать обязательную классификацию данных (в т. ч. потенциально персональных и чувствительных), а также правила межведомственного обмена, исключаяющие «серые зоны» ответственности.

3. Риск-ориентированный надзор и этапность внедрения

Рекомендуется закрепить риск-ориентированную модель надзора: интенсивность контроля и объём отчётности должны зависеть от уровня потенциального ущерба (плотность населения, критичность объектов, автономность БС, степень вмешательства в транспортные потоки и т. п.). Это повышает управляемость без избыточного административного давления на низкорисковые применения.

Этапность внедрения следует рассматривать не как техническую меру, а как инструмент политического управления: пилотирование обеспечивает проверяемость эффектов, снижает вероятность необратимых инвестиций и позволяет корректировать нормативные настройки. Для каждого этапа целесообразно задавать измеримые критерии: безопасность, качество услуг, экономическая обоснованность, социальная приемлемость, соответствие требованиям к данным.

4. Стандартизация, совместимость и платформенная интеграция

Устойчивый политический контроль невозможен при технологической «разрозненности». Поэтому необходимо стимулировать переход к модульной архитектуре городских решений, открытым интерфейсам и единым протоколам взаимодействия, позволяющим интегрировать БС с транспортными, коммунальными и экстренными подсистемами. Типовые архитектурные решения и унифицированные требования к интеграции снижают зависимость от отдельных поставщиков и упрощают аудит.

Одновременно платформенная интеграция должна сопровождаться политикой «контролируемой интероперабельности»: совместимость допускается при соблюдении минимального уровня киберзащиты, журналирования действий и управляемой идентификации устройств/операторов.

5. Кадровые и социальные меры легитимации

Для поддержания легитимности политического контроля необходимы меры по развитию компетенций: подготовка кадров, способных учитывать уязвимости на этапе проектирования и эксплуатации, и формирование междисциплинарных команд (право, ИБ, транспорт, городское планирование). Параллельно целесообразно развивать коммуникацию с населением: публичные отчёты о целях применения БС, каналы обратной связи и процедуры рассмотрения жалоб. Эти меры снижают риск конфликтов и повышают общественную поддержку внедрения.

Заключение: результаты, степень достижения цели, ограничения и дальнейшие направления

В соответствии с поставленной целью предложены рекомендации по: (1) институциональному укреплению координации через проектные офисы/центры компетенций и матрицу ответственности, (2) переходу к жизненно-цикловому и риск-ориентированному регулированию с данными как ключевым объектом контроля, (3) повышению устойчивости управления через стандартизацию, модульность, защищённые контуры обработки данных и развитие кадрового потенциала. Тем самым задача совершенствования политического контроля решается комплексно: контроль увязывается с измеримыми этапами внедрения, совместимостью систем и управлением рисками.

Ограничением предложенного блока является обобщённый характер рекомендаций: их практическая применимость зависит от масштаба города, текущей зрелости цифровой инфраструктуры, распределения полномочий и наличия ресурсов на независимый аудит. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой операционализированных метрик политического контроля (включая показатели доверия и соблюдения режимов данных), а также с сравнительным анализом моделей межведомственного управления в городах с различной институциональной структурой.

Список использованных источников

1. Вырелкин А.Д., Кучерявый А.Е. Использование беспилотных летательных аппаратов для решения задач «умного города» // Информационные технологии и телекоммуникации. – 2017. – Т. 5. – № 1. – С. 105-113.

2. Киричек Р.В., Калимуллина О.В. Управление умным городом в контексте экономики данных: тенденции и ключевые вызовы // Управленческое консультирование. – 2025. – № 5. – С. 77-90.

3. Коваленко В.Н., Аль-Свейти Малик А.М., Мутханна А.С.А. Архитектура сети автотранспорта на основе БПЛА, SDN и гетерогенных граничных вычислений // Информационные технологии и телекоммуникации. – 2022. – Т. 10. № 2. – С. 25-35.

4. Кузнецов С.А., Николаев В.А. Организационно-технические аспекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. № 6. – С. 728-737.

INTEGRATION OF THE USE OF UNMANNED AERIAL VEHICLES INTO THE SMART CITY SYSTEM: A POLITICAL ASPECT OF MANAGEMENT AND CONTROL

E.E. Nechai, S.V. Kondrashov

*Far Eastern Federal University,
Vladivostok, Russia*

The integration of unmanned systems into the infrastructure of a smart city is gaining political and managerial importance due to the expansion of data-driven management practices and expectations of proactive provision of urban services, while increasing demands for security and accountability of public authorities. In today's urban environment, unmanned aerial vehicles and other autonomous platforms are increasingly viewed not only as separate technological devices, but also as mobile elements of sensor and communication infrastructure capable of acting as "mobile gateways" and nodes of distributed control systems, linking urban M2M/IoT ecosystems with digital monitoring and response circuits [1].

УДК 371.1:005.8

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

А.В. Никифорова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются особенности применения проектного менеджмента в управлении современными образовательными организациями в условиях масштабной трансформации отечественной системы образования. Раскрываются основные теоретические подходы к проектному управлению, анализируются возможности практического использования специализированных проектных инструментов, таких как паспорт проекта, календарный план-график и матрицы ответственности. Особое внимание уделено специфике образовательных проектов, их нематериальным результатам, а также интеграции отечественных цифровых платформ для минимизации ресурсных и организационных рисков. Сделан вывод о том, что систематическое внедрение проектного менеджмента способствует переходу образовательных учреждений от режима пассивного функционирования к опережающему развитию, улучшению качества образовательных услуг и достижению стратегических целей в рамках государственной образовательной политики.

Ключевые слова: *проектный менеджмент, проектное управление, образовательная организация, управление образованием, прикладные инструменты.*

Современная система образования в Российской Федерации развивается в условиях масштабной и динамичной трансформации, обусловленной стратегическими приоритетами государственной политики, интенсивными процессами цифровизации и необходимостью оперативного реагирования

на меняющиеся запросы высокотехнологичного рынка труда. В рамках реализации национального проекта «Образование» перед руководителями образовательных организаций всех уровней встает сложная задача поиска и внедрения гибких, адаптивных инструментов управления. Традиционные функциональные подходы утрачивают свою эффективность в ситуациях, требующих быстрых и качественных изменений в условиях дефицита времени и материальных ресурсов. В связи с этим особую актуальность приобретает интеграция методов проектного менеджмента в систему управления образовательными организациями, что позволяет структурировать инновационную деятельность и обеспечивать достижение измеримых результатов [2].

Теоретический базис проектного управления в отечественной практике опирается на национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500-2014, определяющий проект как уникальный набор процессов, состоящий из координируемых и контролируемых работ с датами начала и окончания, выполняемых для достижения конкретных целей [1]. В контексте функционирования образовательной сферы проектная деятельность рассматривается исследователями не просто как временная инициатива, а как комплексная управленческая философия и методологическая основа организационного развития. Ученые подчеркивают, что проектный подход выступает главным катализатором инновационных изменений, позволяя перевести образовательное учреждение из режима пассивного выживания в режим активного проектирования будущего, что дает возможность координировать усилия административного персонала и профессорско-преподавательского состава для достижения синергетического эффекта.

Фундаментальные принципы проектного менеджмента, адаптированные к специфике академической среды, включают в себя ориентацию на конечный результат, временное ограничение работ, оптимизацию ресурсов, превентивное управление рисками и развитие культуры междисциплинарного взаимодействия [3]. Применение данных принципов позволяет декомпозировать сложные задачи модернизации инфраструктуры или разработки новых программ на контролируемые этапы [5]. Важнейшим следствием внедрения проектного подхода становится децентрализация управления и повышение ответственности каждого участника команды, что коренным образом меняет организационную культуру учреждения, стимулируя профессиональный рост сотрудников [3]. Кроме того, грамотно выстроенное проектное управление способствует всестороннему развитию инновационной деятельности внутри коллектива и формированию устойчивой культуры командной работы [4]. Переход на проектно-ориентированные рельсы позволяет современным школам и вузам успешно адаптироваться к меняющимся социально-экономическим условиям и реализовывать масштабные инициативы, направленные на укрепление кадрового потенциала страны [2].

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – М.: Росстандарт, 2015. – 48 с.
2. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации, утвержденные распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ. – М.: Министерство экономического развития РФ, 2014.
3. Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации: учебно-методическое пособие. – 2-е изд. – М.: МПГУ, 2019. – 205 с. – ISBN 978-5-4263-0740-7.
4. Суйкова О.А. Проектное управление в образовании: учебно-методическое пособие. – Челябинск: ГБУ ДПО ЧИРПО, 2020. – 80 с.

THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

A.V. Nikiforova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers the features of the application of project management in the administrative system of modern educational institutions in the context of the large-scale transformation of the domestic educational sector. The main theoretical approaches to project management are described, and the potential of using specialized project tools such as project passports, Gantt charts, and responsibility assignment matrices is analyzed. Special attention is paid to the specific characteristics of educational projects, their intangible social and educational outcomes, and the integration of domestic digital platforms designed to minimize resource and organizational risks. It is concluded that the implementation of project management facilitates the transition of educational institutions from a passive functioning mode to proactive development, improves the quality of educational services, and contributes to achieving strategic goals within the state educational policy.

Keywords: *project management, project administration, educational organization, education management, applied tools.*

УДК 378.147 + 331.108.4

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПОКОЛЕНИЯ Z

С.Г. Никишева

*Тольяттинский государственный университет,
г. Тольятти, Россия*

Статья посвящена проблемам формирования профессиональных компетенций у студентов строительных специальностей и способам их решения при изучении курса Технология возведения зданий.

Ключевые слова: приоритеты развития образования, технология возведения зданий, клиповое мышление, адаптация учебных материалов, критическое мышление, визуализация материала, nanoCAD.

Развитие строительной отрасли имеет важное стратегическое значение для успешного функционирования экономики, стимулирует смежные отрасли и создает материальную базу страны. Решение задач в области строительства зависит от уровня квалификационной подготовки кадров, занятых в проектировании, строительстве и эксплуатации объектов промышленного и гражданского назначения.

В Российской Федерации на правительственном уровне принят ряд постановлений в области образования. Стратегия государства направлена на повышение конкурентоспособности, доступности, эффективности и качества образования в соответствии с реалиями настоящего и вызовами будущего [1].

Приоритетами стратегического направления являются: осуществление цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования на основе российских программного обеспечения и программно-аппаратных комплексов, с целью повышения эффективности подготовки кадров в интересах обеспечения технологического лидерства Российской Федерации [1].

Формирование компетенций, которые необходимы выпускникам ВУЗов для работы по специальности и создают базис для дальнейшего профессионального развития, зависит от качества организации учебного процесса.

В Тольяттинском государственном университете программой курса «Технология возведения зданий», который должен сформировать профессиональную компетенцию «Способен организовывать производство строительно-монтажных работ в сфере промышленного и гражданского строительства», учебным планом предусмотрено 32 часа лекционных и 32 часа практических занятий.

В теоретическом курсе рассматриваются темы:

- технологическое проектирование на основе современной нормативной базы в области строительства;
- современные методы возведения зданий;
- средства механизации, используемые при производстве строительно-монтажных работ;
- технология возведения зданий и сооружений различных конструктивных систем и назначения из различных материалов.

На практических занятиях студенты получают навыки разработки разделов технологической карты на выполнение строительно-монтажных работ с использованием программного продукта «nanoCAD Стройплощадка» российского разработчика «Нанософт».

При разработке рабочей программы по дисциплине надо решить 3 задачи:

- в объеме отведенных учебным планом часов контент должен быть полноценным, учитывать знания, полученные при изучении смежных дисциплин, и ориентироваться на связь с последующими дисциплинами;

- внедрение прикладных программных продуктов в образовательный процесс;

- содержание, формат обучения и способ подачи материала должны соответствовать потребностям и возможностям обучающихся, когнитивный стиль которых сформировался под влиянием цифровой среды.

Широкомасштабные исследования когнитивной психологии поколения Z в России не проводились. Начиная с 2018 года, в стране растет количество научных исследований феномена «клипового мышления».

Авторы работ на эту тему [2], [3] выделяют основные проблемы в обучении современных студентов:

- снижение концентрации внимания и поверхностное восприятие информации;

- проблемы с анализом и построением логических цепочек;

- эмоциональная зависимость от стимулов (изображение и звуки);

- кратковременная память;

- низкий уровень критического мышления.

При разработке контента по дисциплине надо было учесть способы решения проблем обучения, которые предлагает отечественная методология преподавания для адаптации традиционных подходов.

Для оптимизации учебного процесса рекомендуется:

- использование на лекционных занятиях визуализации материала с паузами для рефлексии после каждого клипа;

- структурирование материала путем деления на блоки для смены вида деятельности;

- многократное повторение информации для стимулирования развития долговременной памяти;

- развитие аналитических навыков и критического мышления.

Согласно этим рекомендациям лекционный материал курса по каждой теме делится на небольшие по продолжительности чередующиеся блоки. Чтение лекции сопровождается слайдами, поясняющими текст. Затем демонстрация видеоролика по теме. Для рефлексии используется устный анализ ситуации с показом слайда или видеоряда с нарушением технологического процесса. При обсуждении анализируются ошибочные решения, рассматриваются возможные варианты выполнения работ с применением различных видов средств механизации. Это позволяет усвоить новую информацию, увязать изучаемый материал с ранее полученными знаниями по предшествующим дисциплинам и способствует повышению уровня критического мышления.

В дальнейшем умение анализировать информацию проявилось во время экскурсий на строящиеся объекты, когда студенты самостоятельно фиксировали несоблюдение правил безопасности по организации строительной площадки и размещению строительной техники.

На практических занятиях при разработке каждого раздела технологической карты сначала обсуждаются требования МДС 12-29.2006 «Методические рекомендации по разработке и оформлению технологической карты». Затем в качестве примера изучается соответствующая информация из типовой технологической карты. Очень важно фиксировать внимание студентов на необходимости проверки статуса нормативных документов и актуальности марок строительных машин, которые используются в типовой технологической карте. После устного обсуждения поставленной задачи студенты приступают к выполнению заданий.

На заключительном этапе выполнения практических работ студенты знакомятся с возможностью использовать при разработке некоторых разделов технологической карты программный продукт «nanoCAD Стройплощадка», предназначенный для подготовки графической и текстовой документации разделов ПОС и ППР.

Инструмент программы «Менеджер проектов» разработан для составления иерархии работ, назначения объемов, сроков и ресурсов по ним. Работы можно выбирать из классификаторов ГЭСН и ЕНИР или добавлять произвольно. Расчеты затрат труда рабочих и строительных машин, а также потребность в материалах выполняются автоматически с учетом связанных с каждым видом работ расценок и назначенными ресурсами.

Уже при составлении перечня работ становится понятно, что программа рассчитана на пользователей, знакомых с содержанием сборников ГЭСН, где указан состав работ, входящих в обоснование. Менеджер проектов содержит лишь информацию о расценках и ресурсах, связанных с обоснованием.

База параметрических данных строительной техники программы содержит подробные характеристики машин, позволяет использовать их при оформлении чертежей. Для каждого вида техники задаются свои параметры выбора.

Для разработки графика производства работ используется вкладка «Календарное планирование», которая разделена на три части: список работ, диаграмма Ганта и панель редактирования календаря. Зависимость работ устанавливается в интерактивном режиме с учетом соблюдения технологической последовательности их выполнения. Менеджер проектов создает календарный график потребности в рабочих кадрах в табличной форме.

Повторное выполнение работ по определению объемов работ, подбору строительной техники, составлению калькуляции, разработке графика производства работ с использованием программы «nanoCAD Стройплощадка» дает возможность закрепить уже полученные знания, проверить правильность ранее выполненных заданий и в случае необходимости внести поправки.

Практика показывает, что для успешной подготовки специалистов, обладающих теоретическими знаниями в области технологии строительства, владеющими навыками работы с прикладными компьютерными про-

граммами, учитывая необходимость адаптации учебного процесса к когнитивным способностям контингента, требуется увеличение в учебном плане количества часов на изучение спецдисциплин.

Профессионалы, способные организовывать производство строительно-монтажных работ в сфере промышленного и гражданского строительства, разрабатывать проекты производства работ очень востребованы на рынке труда. Высокий профессионализм выпускников ВУЗов является залогом успешного развития строительной отрасли страны.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. № 1805-р «Стратегическое направление в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года». URL <http://government.ru/docs/all/159888/>

2. Исаева К.В., Вантеева А.С. Клиповое мышление как социальный феномен общества // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер.: Социология. Политология. – 2025. – Т. 25, вып. 4. – С. 404-412.

3. Пономарев М.В., Клименко А.В., Рафалюк С.Ю. Когнитивная культура поколения Z как фактор развития современных педагогических систем // Педагогика и психология образования. – 2024. – № 1. – С. 9-27.

FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES IN THE GENERATION Z STUDENT CONTINGENT

S.G. Nikisheva

*Togliatti State University,
Togliatti, Russia*

The article is devoted to the problems of formation of professional competencies in students of construction specialties and ways of their solution when studying the course Technology of Building Construction.

Keywords: *education development priorities, building construction technology, clip thinking, critical thinking, material visualization, adaptation of educational materials. nanoCAD.*

УДК 727

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕКОНСТРУКЦИИ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Т.С. Никоноров, В.И. Найденков

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

В статье исследуются экономические проблемы реконструкции учебных заведений в условиях роста стоимости строительных ресурсов и ограниченности бюджетного финансирования. Проведен анализ динамики затрат на реконст-

рукцию образовательных объектов, оценен уровень износа инфраструктуры и определены основные факторы, влияющие на эффективность инвестиционных вложений.

Ключевые слова: реконструкция, образовательная инфраструктура, учебные заведения, инвестиции, капитальные вложения, финансирование, экономическая эффективность.

Развитие образовательной системы невозможно без создания современной материально-технической базы. Значительная часть зданий школ, колледжей и университетов была введена в эксплуатацию несколько десятилетий назад. В результате возрастает степень физического износа строительных объектов, инженерных сетей и оборудования, что требует проведения масштабных реконструкционных мероприятий [1].

Реконструкция образовательных объектов представляет собой сложный инвестиционный процесс, связанный с существенными финансовыми затратами [2]. В современных условиях проблема приобретает особую актуальность вследствие роста цен на строительные материалы, инфляционных процессов и ограниченности бюджетных ресурсов [3].

Под реконструкцией понимается комплекс строительных мероприятий, направленных на изменение основных технико-экономических показателей объекта с целью повышения его эксплуатационной эффективности. В отличие от капитального ремонта реконструкция предполагает не только восстановление изношенных элементов здания, но и модернизацию инженерных систем, изменение планировочных решений, повышение энергоэффективности и создание условий, соответствующих современным образовательным стандартам [4].

Экономическая целесообразность реконструкции определяется сравнением затрат на модернизацию объекта и затрат на новое строительство. В большинстве случаев реконструкция позволяет снизить объем капитальных вложений на 25-40 %, сохранив существующую инфраструктурную базу [5].

Проведем анализ экономических проблем реконструкции учебных заведений.

1. Рост стоимости реконструкционных работ. Одной из наиболее существенных проблем является увеличение стоимости строительных работ.

Таблица 1 – Динамика средней стоимости реконструкции школы площадью 10 тыс. м²

Год	Стоимость реконструкции, млн руб.	Темп роста, %
2020	180	-
2021	195	8,3
2022	225	15,4
2023	255	13,3
2024	285	11,8
2025	315	10,5

За исследуемый период стоимость реконструкции увеличилась на 135 млн рублей. Темп прироста составил:

$$T_{\text{пр}} = ((315 - 180) / 180) \times 100 = 75 \%$$

Следовательно, за пять лет стоимость реконструкции выросла на 75 %, что свидетельствует о значительном удорожании инвестиционных проектов в образовательной сфере.

Основными причинами удорожания являются:

- рост цен на строительные материалы;
- увеличение стоимости энергетических ресурсов;
- дефицит квалифицированных строительных кадров; инфляционные процессы [6].

2. Износ образовательной инфраструктуры. Исследования показали, что экономическая нагрузка на систему образования увеличивается вследствие значительного износа зданий.

Таблица 2 – Распределение образовательных объектов по степени физического износа

Уровень износа	Количество объектов	Доля, %
До 30 %	45	18
30–50 %	92	36,8
50–70 %	81	32,4
Более 70 %	32	12,8
Итого	250	100

Проведенные расчеты показывают, что 45,2 % объектов имеют износ физический свыше 50 %. Это означает необходимость значительных капитальных вложений для обеспечения безопасной эксплуатации образовательных учреждений.

При этом средний показатель физического износа составил:

$$\text{Износ ср} = (20 \times 45 + 40 \times 92 + 60 \times 81 + 80 \times 32) / 250 = 48 \%$$

Полученное значение характеризует состояние инфраструктуры как предкризисное и требующее системной модернизации.

3. Дефицит финансирования. Для большинства образовательных учреждений при их реконструкции характерен недостаток инвестиционных ресурсов.

Таблица 3 – Потребность и фактическое финансирование реконструкции

Год	Потребность, млрд руб.	Выделено, млрд руб.	Дефицит, млрд руб.
2021	5,4	3,2	2,2
2022	6,1	3,5	2,6
2023	6,8	3,9	2,9
2024	7,4	4,1	3,3
2025	8,0	4,4	3,6

Коэффициент обеспеченности финансированием в 2025 году, составил:

$$K_f = 4,4 / 8,0 = 0,55$$

Таким образом, обеспеченность финансовыми ресурсами составляет лишь 55 %, что препятствует своевременному и качественному проведению реконструкции.

4. Экономический эффект энергомодернизации. Важным направлением реконструкции является повышение энергоэффективности зданий. Предположим, что ежегодные затраты школы на энергоресурсы составляют 8 млн рублей. После проведения комплекса энергосберегающих мероприятий расходы сокращаются на 30 %. При этом годовая экономия, составит :

$$\Theta = 8 \times 0,30 = 2,4 \text{ млн руб.}$$

При стоимости модернизации 24 млн рублей срок окупаемости составит:

$$T = 24 / 2,4 = 10 \text{ лет.}$$

Следовательно, внедрение энергоэффективных технологий позволит не только улучшить условия эксплуатации зданий, но и обеспечить долгосрочный экономический эффект. Если принять среднегодовой рост стоимости реконструкции на уровне 8 %, прогнозируемая потребность в финансировании до 2030 года будет иметь следующий вид.

Таблица 4 – Прогноз потребности в инвестициях

Год	Потребность, млрд руб.
2026	8,64
2027	9,33
2028	10,08
2029	10,89
2030	11,76

Согласно прогнозу, к 2030 году объем необходимых инвестиций увеличится почти на 47 % по сравнению с 2025 годом.

Для решения выявленных проблем целесообразно реализовать следующие организационно-технические мероприятия:

- разработать долгосрочные государственные программы модернизации образовательной инфраструктуры;
- расширить использование механизмов государственно-частного партнерства [7];
- внедрить технологии информационного моделирования (BIM);
- повысить долю энергосберегающих решений при проектировании реконструкции;
- усилить контроль за использованием бюджетных средств [8].

Реализация указанных мероприятий позволит сократить затраты на эксплуатацию объектов и повысить эффективность инвестиционных вложений. Проведенное исследование показало, что реконструкция учебных

заведений является одним из ключевых направлений развития образовательной системы страны. Вместе с тем данный процесс сопровождается рядом серьезных экономических проблем, среди которых наиболее значимыми являются рост стоимости строительных работ, высокий уровень физического износа объектов и недостаточность финансового обеспечения.

Проведенные исследования показали, что за последние пять лет стоимость реконструкции образовательных объектов увеличилась на 75 %, средний уровень износа достиг 48 %, а обеспеченность финансированием составляет лишь 55 % от необходимой потребности. В перспективе до 2030 года объем требуемых инвестиций может возрасти почти в 1,5 раза.

Следовательно, обеспечение устойчивого развития образовательной инфраструктуры требует комплексного подхода, включающего совершенствование механизмов финансирования, внедрение современных технологий управления строительством и повышение энергоэффективности реконструируемых объектов.

Список использованных источников

1. Найденов, В.И. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий в строительной отрасли Саратовской области / В.И. Найденов, И.М. Кублин, А.А. Джамалян // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2019. – № 4(24). – С. 85-93. – EDN KYCIUO.
2. Казанкина, О.А. Теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования предпринимательской деятельности / О.А. Казанкина, А.В. Зайцев // Факторы успеха. – 2018. – № 2(11). – С. 64-69. – EDN YQONPV.
3. 8.20. Развитие качества образовательных услуг с применением инновационного обучения / Н.Л. Фоменко, В.В. Матвеева, И.М. Кублин [и др.] // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – № 3-4. – С. 561-568. – EDN YOWIMI.
4. Кабаргина, А.А. Особенности формирования инновационного маркетинга на предприятии / А.А. Кабаргина, И.М. Кублин, А.А. Воронов // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 1(45). – С. 56-60. – EDN KUWTIH.
5. Кокоева, В.А. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности компании и безопасности бизнеса / В.А. Кокоева, А.А. Несмеянова, С.В. Плеханов // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции, Курск, 09 апреля 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 173-177. – EDN DVKGTU.
6. Калашников, А.Н. Исследование социально-экономического положения региона методами факторного и регрессионного анализа / А.Н. Калашников, М.Г. Тиндова, И.М. Кублин // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 4(44). – С. 81-85. – EDN FZUKGU.
7. Кузнецов, О.И. Исследование социально-экономических проблем развития сферы здравоохранения на основе выявления и анализа оценочных критериев / О.И. Кузнецов, А.Ж.Е. Махметова // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н.И. Вавилова. – 2011. – № 4. – С. 82-85. – EDN NQVCTN.
8. Соколов, А.А. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих / А.А. Соколов, Д.И. Мамедова // Парадигмы управления, экономики и права. – 2021. – № 1(3). – С. 41-48. – EDN NUJJBА.

ECONOMIC PROBLEMS OF RECONSTRUCTION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN MODERN CONDITIONS

T.S. Nikonorov, V.I. Naidenkov

*Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia*

The article examines the economic problems of reconstruction of educational institutions in the context of rising costs of construction resources and limited budget financing. The analysis of the dynamics of costs for the reconstruction of educational facilities is carried out, the level of infrastructure wear and tear is estimated, and the main factors affecting the efficiency of investment are identified.

Keywords: reconstruction, educational infrastructure, educational institutions, investments, capital investments, financing, and economic efficiency.

УДК 331.105.44:377.44

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПОДГОТОВКИ ПРОФСОЮЗНЫХ КАДРОВ

Т.В. Новикова

*Новосибирский Государственный Педагогический Университет,
г. Новосибирск, Россия*

Статья посвящена критериям оценки результативности подготовки профсоюзных кадров в системе дополнительного профессионального образования. Актуальность темы связана с усложнением социально-трудовых отношений, расширением переговорных процедур, цифровизацией документооборота и ростом требований к представительству интересов работников. Новизна работы состоит в переходе от формального учета участия в обучении к оценке профессиональных действий, документов, аргументации и переноса учебного результата в практику первичной профсоюзной организации. В рамках работы рассмотрены научные подходы к внутрикорпоративному обучению, цифровизации подготовки и оценке эффективности образовательных программ. Цель статьи состоит в обосновании системы критериев, пригодной для оценки подготовки профсоюзных работников. Внимание уделено профессионально-адаптационному, когнитивно-личностному, эмоционально-смысловому и рефлексивно-ценностному критериям.

Ключевые слова: профсоюзные кадры, профсоюзное обучение, дополнительное профессиональное образование, внутрикорпоративная подготовка, результативность подготовки, критерии оценки, профессиональные действия, экспертная оценка, цифровое портфолио, педагогическая модель.

Результативность подготовки профсоюзных кадров целесообразно понимать как степень достижения образовательных результатов, выраженных в готовности слушателя выполнять профессиональные действия в типовых и усложненных ситуациях профсоюзной практики. Трактовка отде-

ляет результативность от экономической эффективности. Экономическая эффективность связывает результат с затратами и организационной отдачей, а результативность подготовки раскрывает достижение запланированного образовательного и профессионального результата. Для профсоюзного обучения данное различие имеет прямое значение: низкая стоимость курса, широкий охват слушателей либо выдача удостоверений не подтверждают качества подготовки, если выпускник программы сохраняет ошибки в документах, не владеет переговорной процедурой и не способен обосновать позицию работников.

Внутрикорпоративная подготовка профсоюзных кадров строится вокруг конкретных действий: приема обращения работника, выбора правового и организационного алгоритма, подготовки документов, участия в социальном партнерстве, сопровождения коллективных переговоров, работы с членской мотивацией, публичной коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций. Критерии оценки должны фиксировать качество выполнения процедур. Е.А. Семионова рассматривает внутрикорпоративное дополнительное профессиональное образование как самостоятельное направление кадровой подготовки, связанное с организационными условиями прохождения программ и потребностями профессионального сообщества [4]. В профсоюзной сфере данная логика требует акцента на защите трудовых прав, укреплении первичных организаций и повышении качества представительства.

Первый критерий оценки результативности подготовки профсоюзных кадров следует определить как профессионально-адаптационный. Он отражает освоение алгоритмов профсоюзных действий и способность применять их в рабочей среде. Содержание данного критерия раскрывается через знание нормативных процедур, корректность выбора алгоритма, качество документирования, соблюдение сроков и регламентов, перенос учебного решения в практику первичной организации. Для проверки подходят тесты по процедурам, кейсы с оформлением документов, экспертная оценка продуктов деятельности, анализ цифрового портфолио и фиксация типовых ошибок. Центральное положение данного критерия объясняется процедурной природой профсоюзной работы: ошибка в сроке, адресате, составе документов либо последовательности действий снижает ценность даже грамотно сформулированной позиции.

Второй критерий – когнитивно-личностный. Он фиксирует развитие профессионального мышления, аргументации, коммуникативной и организационной собранности при решении профсоюзных задач. В структуру данного критерия входят точность аргументации, качество решения кейса, устойчивость навыка при усложнении условий, коммуникативная состоятельность в ролевых переговорах, способность работать в группе и распределять функции. О.Ю. Брюхова и Н.Н. Старцева показывают, что цифровые технологии внедряются в сферу управления, в том числе в HR-процессы. Такие функции, как кадровый учет, расчет заработной платы, рекрутмент, уже на протяжении многих лет успешно реализуются компа-

ниями при помощи digital-инструментов. В настоящее время серьезную цифровую трансформацию переживает сфера корпоративного обучения. Обучение является одним из важнейших направлений работы с персоналом, от эффективности реализации которого зависит состояние человеческого капитала организации [1]. Для профсоюзного обучения данная позиция означает потребность в смешанных форматах оценки: очный разбор кейсов, онлайн-задания, цифровые материалы, переговорные симуляции и анализ документов в электронной среде.

Третий критерий – эмоционально-смысловой. Он отражает устойчивость мотивации, профессиональную включенность и принятие ценности профсоюзного представительства. Формальная подготовка без ценностного основания приводит к имитации деятельности: документы оформляются ради отчетности, переговоры ведутся без ясной цели, работа с членами профсоюза подменяется передачей информации. Эмоционально-смысловой критерий оценивается через понимание общественного смысла профсоюзной работы, готовность защищать интересы работников в правовых пределах, включенность в коллективные формы действий, устойчивость учебной мотивации и связь программы с профессиональной траекторией слушателя. О.А. Ильясова связывает высокую потребность современных образовательных организаций в выстраивании системы внутрикорпоративного обучения в условиях динамично развивающейся системы образования; система направлена на развитие как профессиональных, так и личностных компетенций, чтобы создавать коллектив, объединенный едиными ценностями и целевыми установками, повышать скорость адаптации персонала к нововведениям, осуществлять самостоятельную инновационную деятельность и т.д. [2]. Для профсоюзных кадров данное положение указывает на потребность учитывать мотивационный и смысловой слой результата.

Четвертый критерий – рефлексивно-ценностный. Он показывает, насколько участник умеет анализировать собственные решения, принимать экспертную обратную связь и исправлять действия при выявлении ошибок. Профсоюзная практика содержит ситуации, где ошибка обнаруживается не сразу: неправильно оформленное обращение, слабая доказательственная база, неполный протокол переговоров, некорректная коммуникация с членами организации. Показателями данного критерия служат уровень самоанализа решения, качество работы над ошибками, способность корректировать документ по замечаниям, критичность к рискам формализации, ценностная аргументация решения. Т.В. Шендель и С.А. Яркова обосновывают потребность в инструментах оценки эффективности обучения, связывая оценку с измеряемыми результатами и управленческой пригодностью данных [5]. Применительно к профсоюзной подготовке данная логика усиливает значение экспертных листов, рубрик качества, повторной проверки исправленного продукта и анализа динамики ошибок.

Система критериев требует согласованного набора показателей и диагностических процедур. Профессионально-адаптационный критерий про-

веряется тестами по процедурам, кейсами, документами, экспертной оценкой и портфолио. Когнитивно-личностный критерий – кейсами различной сложности, наблюдением, переговорами и групповыми заданиями. Эмоционально-смысловой критерий – анкетами, рефлексивными текстами, интервью и наблюдением включенности. Рефлексивно-ценностный критерий – отчетами, заданиями на исправление документов, экспертными комментариями и сопоставлением самооценки с результатом. Каждый критерий получает проверяемость только при связи с показателями, диагностической процедурой, уровневой шкалой и источником данных.

Особое значение приобретает цифровое портфолио слушателя. Оно фиксирует динамику профессионального действия: начальные и исправленные версии документов, решения кейсов, схемы переговорной позиции, рефлексивные отчеты, экспертные листы, комментарии преподавателя, материалы посткурсового внедрения. М.И. Казакова и Т.В. Селиванова указывают на то, что в современной рыночной экономике персонал организации является стратегически важной силой, определяющей вектор развития организации. Так, одной из характерных черт XXI в. является переход к экономике знаний и превращение информации в источник экономического роста и сверхприбыли. Следовательно, подготовка специалистов, которые после обучения выйдут на рынок труда, должна своевременно адаптироваться под требования экономических и социальных условий [3]. В профсоюзной подготовке цифровое портфолио позволяет видеть траекторию его улучшения: повторяющиеся ошибки, их устранение, изменение аргументации, работу слушателя с экспертными замечаниями.

Итоговый тест полезен для проверки знания норм, терминов и последовательности процедур, но он не выявляет качество документа, переговорную состоятельность и способность действовать в конфликтной ситуации. Более точная модель оценки строится на сочетании четырех групп данных: когнитивных результатов, продуктов деятельности, наблюдаемого поведения и рефлексивных материалов. Экспертная рубрикация задает уровни качества по каждому показателю: полнота фактической основы, корректность правового основания, ясность структуры документа, соблюдение процедуры, качество аргументации, учет рисков, применимость результата в профсоюзной практике. Два эксперта, пользуясь единой рубрикой, оценивают один и тот же продукт по сопоставимым признакам, а расхождение оценок согласуют по критериям.

Уровневая шкала результативности должна содержать не менее трех градаций: низкий, средний и высокий уровни. Низкий уровень характеризуется фрагментарными знаниями, зависимостью от подсказки, ошибками в алгоритме, слабой аргументацией и отсутствием осмысленного переноса результата. Средний уровень показывает владение типовыми действиями при знакомой ситуации, но выявляет трудности при усложнении условий, неполноту доказательственной базы, частичную зависимость от экспертной помощи. Высокий уровень предполагает самостоятельный выбор ал-

горитма, качественное документирование, обоснованную позицию, устойчивость действия при изменении условий, способность исправлять ошибки и внедрять результат в практику.

Критерии результативности должны отражать учебный результат и посткурсовой перенос. Подготовка профсоюзного работника завершается в момент применения результата в первичной организации. Поэтому оценка должна содержать отсроченный компонент: анализ внедренного документа, проведенного мероприятия, подготовленной позиции, консультации работников, организованной коммуникации, исправленной процедуры. Подход согласуется с логикой внутрикорпоративного дополнительного профессионального образования, где обучение направлено на изменение практики [4]. Электронная среда позволяет организовать консультации, сбор документов, экспертную правку, повторное выполнение кейса, обмен решениями между слушателями и фиксацию траектории роста [1].

Практическая реализация критериально-показательной системы требует единого регламента оценивания. Такой регламент фиксирует перечень критериев, показатели, задания, шкалы, требования к экспертам, порядок хранения продуктов, правила повторной оценки и форму итогового заключения. Итоговое заключение по слушателю целесообразно строить в виде профиля результата: сильные стороны, дефициты, качество документов, переговорная подготовка, уровень рефлексии, рекомендации по дальнейшему развитию. Для организаторов профсоюзного обучения такой профиль ценнее среднего балла, поскольку он помогает планировать модульное дообучение, наставничество и включение слушателя в реальные профсоюзные задачи.

Проведенный анализ показывает, что оценка результативности подготовки профсоюзных кадров требует перехода от формального контроля участия в программе к измерению качества профессиональных действий. Посещение занятий, удовлетворенность слушателей и итоговый тест дают ограниченное представление о результате, поскольку не раскрывают готовность профсоюзного работника действовать в ситуациях представительства, переговоров, документирования и коммуникации с работниками.

Критериально-показательная система оценки подготовки профсоюзных кадров должна строиться вокруг четырех взаимосвязанных критериев: профессионально-адаптационного, когнитивно-личностного, эмоционально-смыслового и рефлексивно-ценностного. Первый критерий фиксирует владение процедурами и качество документов; второй – аргументацию, решение кейсов и переговорное поведение; третий – мотивацию и смысловую включенность в профсоюзную деятельность; четвертый – способность анализировать ошибки, принимать экспертную обратную связь и корректировать собственные решения.

Диагностика результативности подготовки требует сочетания тестирования, кейс-анализа, экспертной оценки документов, наблюдения пере-

говорных симуляций, цифрового портфолио, рефлексивных отчетов и отсроченной проверки переноса результата в практику первичной организации. Практическая ценность предложенного подхода состоит в возможности использовать критерии для проектирования программ ДПО, текущей диагностики слушателей, итоговой аттестации, посткурсового сопровождения и корректировки образовательной модели.

Список использованных источников

1. Брюхова, О.Ю. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию / О.Ю. Брюхова, Н.Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 551–566. – DOI 10.18334/err.13.2.117119. – EDN VORDHU.
2. Ильясова, О.А. Условия повышения эффективности внутрикорпоративного обучения педагогов общеобразовательных организаций / О.А. Ильясова // KANT. – 2023. – № 4 (49). – С. 318–324. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-49.58. – EDN TTSTZU.
3. Казакова, М.И. Оценка эффективности обучения персонала в условиях цифровизации / М.И. Казакова, Т.В. Селиванова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – Т. 7, № 4. – С. 435–443. – DOI 10.21603/2500-3372-2022-7-4-435-443. – EDN YVPWDQ.
4. Семионова, Е.А. Внутрикорпоративное дополнительное профессиональное образование / Е.А. Семионова // Экономическое развитие России. – 2022. – Т. 29, № 6. – С. 46–54. – EDN RKXLBD.
5. Шендель, Т. В. Обучение персонала: формирование инструментов оценки эффективности / Т.В. Шендель, С.А. Яркова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 761–782. – DOI 10.18334/ce.15.3.111873. – EDN HTVFPG.

EVALUATION CRITERIA FOR TRADE UNION TRAINING

T.V. Novikova

*Novosibirsk State Pedagogical University,
Novosibirsk, Russia*

This article examines criteria for evaluating the effectiveness of trade union training in continuing professional education. The relevance of this topic is linked to the increasing complexity of social and labor relations, the expansion of negotiation procedures, the digitalization of document flow, and growing demands for employee representation. The novelty of this work lies in its shift from formally recording participation in training to evaluating professional actions, documents, arguments, and the transfer of learning outcomes to the practice of the primary trade union organization. This article examines scientific approaches to in-house training, digitalization of training, and evaluating the effectiveness of educational programs. The purpose of this article is to substantiate a system of criteria suitable for evaluating the training of trade union workers. Attention is paid to professional-adaptive, cognitive-personal, emotional-semantic, and reflective-value criteria.

Keywords: trade union personnel, trade union training, additional vocational education, in-house training, training effectiveness, evaluation criteria, professional actions, expert assessment, digital portfolio, pedagogical model.

РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ АРХИТЕКТУРЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.А. Новицкий

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Краснодар, Россия*

В статье исследуется новая модель архитектуры логистического предприятия, обладающая высокой адаптивностью по сравнению с традиционными системами. Структура модели предполагает функциональные модули, взаимодействующие со стандартными интерфейсами, благодаря чему обеспечивается эффективность работы на 15-20 % за счет оптимизации и снижения операционных задержек

Ключевые слова: логистическая архитектура, модульность, цепочки поставок, имитационное моделирование, операционная эффективность.

Современный рынок оказывает на логистическую модель повышенную нагрузку, конкуренция растёт, условия меняются и старые методы работы перестают справляться.

В этих условиях возникает запрос на альтернативный подход, где гибкость заложена в саму структуру логистической модели. Модульное построение логистических систем позволяет менять отдельные элементы, перераспределять потоки и снижать риски.

В рамках анализа существующих подходов было установлено, что главная уязвимость нынешних логистических систем в том, что они недостаточно эффективно связаны между собой, что неизбежно приводит к возникновению задержек и рост операционных расходов.

Для устранения данного недостатка, в рамках исследования разрабатывается новая модель, которая должна обеспечить синхронизацию процессов и оптимизировать инфраструктуру

Отдельное внимание уделяется управлению ресурсными потоками и созданию гибких механизмов координации, которые обеспечивают возможность в минимальные сроки перестраивать маршруты и складские мощности, без дополнительных временных и финансовых затрат.

Результативность проверяется через сценарное моделирование. По его итогам формируются конкретные рекомендации о том, как внедрять новую архитектуру управления (таблица 1) [1].

При определении элемента в последовательности создания стоимости, целесообразно расставить приоритеты и установить, насколько он существенно связан с остальными частями системы.

Как отмечают исследователи в области транспортной логистики, архитектура предприятия определяется как «фундаментальная организация системы, связывающая её компоненты, их взаимодействие между собой и с окружающей средой, а также принципы управления проектированием и развитием» [2, с. 178].

**Таблица 1 – Сравнение традиционных каскадных архитектур
и инкрементальных моделей**

Характеристика	Традиционные каскадные архитектуры	Инкрементальные модели
Последовательность этапов	Жёсткая, линейная последовательность от одного этапа к следующему	Гибкая, итеративная с возможностью возврата и повторения этапов
Устойчивость	Низкая, изменения затруднены и могут требовать значительных ресурсов	Высокая, легко адаптируется к изменениям на любом этапе
Гибкость	Ограниченная, фиксированный план не предусматривает частых изменений	Высокая, поддерживает постепенное добавление и улучшение функций
Затраты на поддержку	Высокие, необходимость переработки больших частей системы при изменениях	Ниже, благодаря модульному и поэтапному подходу
Проблемы Масштабирования	Могут возникать из-за жёсткой структуры и отсутствия гибкости	Меньше, масштабирование происходит постепенно с каждым инкрементом
Проблемы согласованности	Высокий риск рассогласования при изменениях, сложность интеграции	Лучшее управление согласованностью через частые проверки и тестирование

При необходимости оперативно конфигурировать систему применяется модульность. Она позволяет модифицировать только нужный элемент, без воздействия на остальные. При этом интеграция реализует другую задачу: следит за тем, чтобы все модули работали слаженно и не противоречили друг другу. Клиенты в результате получают непрерывный сервис, данные остаются согласованными, а система адаптируется под любые внешние изменения.

Вся система управления цепочкой поставок основывается на трёх уровнях, каждый из которых решает свои задачи. На верхнем уровне формируются долгосрочные ориентиры, такие как: куда инвестировать средства и как управлять рисками. Средний уровень берёт эти ориентиры и переводит их в конкретные планы: распределяет ресурсы, выстраивает процессы и подстраивает стратегические решения в соответствии с ближайшими перспективами. Нижний уровень: обработка заказов, транспортировка и операционные процессы [3].

**Таблица 2 – Этапы внедрения целевой модели
и ключевые действия**

Этап	Ключевые действия
Оценка текущего состояния	Инвентаризация процессов, определение критических точек, контрольные показатели
Пилотное внедрение	Тестирование на ограниченном участке, выявление несовместимостей, корректировка
Масштабируемый запуск	Мониторинг, планы отката, поддержка пользователей

Чтобы понять, как выделять отдельные элементы в такой системе, нужно учитывать функциональную специализацию узла: какие операции он выполняет и какие сервисы для этого требуются. Важно также географическое расположение, которое напрямую влияет на доступ к рынкам и уровень логистических затрат. Не менее значима роль элемента в цепочке создания стоимости, позволяющая определить его приоритет и степень интеграции с другими компонентами.

Каждый модуль должен выполнять поставленную ему бизнес-функцию. Это основополагающее условие при построении системы. Такой подход обеспечивает понятность архитектуры и не перегружает разработчика лишними деталями при проектировании. Размер и детализация каждого модуля определяются исходя из того, как устроены рабочие процессы и насколько гибкой должна быть система в целом.

Перед обобщением результатов моделирования результаты сопоставляются с ключевыми показателями работы предприятия: на сколько изменилась пропускная способность, как сократилось или увеличилось время обработки заказов, динамика операционных расходов.

Чтобы изменения в организации прошли успешно, важно с самого начала выстроить чёткую систему управления: назначить конкретных людей, которые за это отвечают, продумать, как и что будет сообщаться сотрудникам, и обязательно привлечь тех, чьё мнение действительно влияет на происходящее [5].

Главная проблема, которую решает предложенная модель архитектуры логистического предприятия, – это раздробленность и негибкость, характерные для большинства традиционных систем. В основе модели лежит модульный подход, благодаря которому логистические процессы можно быстро перестраивать под меняющиеся условия рынка и внешние угрозы, в том числе связанные с геополитической нестабильностью. К такому выводу подталкивают и результаты анализа уже существующих архитектур. Они наглядно показывают, насколько слабо традиционные системы справляются с оперативной перестройкой, когда ситуация резко меняется.

Проверка модели в разных условиях, в том числе в кризисных ситуациях, показала: операционная эффективность действительно вырастает, что и было изначальной целью работы. Добиться этого удалось через полную оптимизацию логистики и сокращение затрат.

Таким образом разработанная модель архитектуры логистического предприятия обеспечивает рост эффективности в пределах 15-20% и снижает временные задержки на 18-22%. Модель перспективна для дальнейших исследований в условиях динамично развивающихся связанных цепями материальных, финансовых, информационных и энергетических потоков [2, с.124].

Список использованных источников

1. Марченко В.Е., Страшной В.В. Разработка модели оптимизации логистических критериев на промышленном предприятии // Мир транспорта и технологических машин. – 2025. – №4. – С. 35-40.

2. Гизатуллина О.М. Моделирование оптимальной логистической системы // Экономические науки. – 2023. – №4. – С. 120-124.
3. Курганов В. М., Настасяк О. Б., Дорофеев А. Н. Модель архитектуры транспортно-логистического предприятия // Мир транспорта. – 2019. – С. 176-189.
4. Кренгауз И.Н. Цифровая трансформация логистики: тренды, вызовы и перспективы // Молодой исследователь Дона. – 2025. – №10. – С. 122-132.
5. Кобозева Е.М, Медведева И.Ю. Цифровизация бизнес-процессов на предприятии в условиях построения цифровой экономики // Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 8-й Международной научной конференции студентов и молодых учеников. Курск, 2024. – С. 178-182.

DEVELOPMENT OF A TARGET ARCHITECTURE MODEL FOR A LOGISTICS ENTERPRISE

N.A. Novitsky

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Krasnodar, Russia*

The article explores a new architectural model of a logistics enterprise that has high adaptability compared to traditional systems. The structure of the model includes functional modules that interact through standard interfaces, thereby ensuring operational efficiency gains of 15–20% through optimization and reduction of operational delays.

Keywords: logistics architecture, modularity, supply chains, simulation modeling, operational efficiency.

УДК 005.591.6:004

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

А.А. Новичков, Д.К. Назарова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается влияние цифровых технологий на развитие инновационного менеджмента современных организаций. Исследуются особенности применения искусственного интеллекта, больших данных, цифровых платформ, облачных сервисов и инструментов автоматизации в системе управления инновационной деятельностью. Обосновано, что цифровизация способствует ускорению процессов разработки и внедрения инноваций, повышению качества управленческих решений и формированию новых моделей взаимодействия между участниками инновационной экосистемы.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, цифровизация, цифровые технологии, цифровая трансформация, большие данные, искусственный интеллект, управление инновациями.

Сегодня компании во всех отраслях активно внедряют цифровые технологии в свою повседневную работу. Усиление конкуренции, ускорение технологических изменений и необходимость постоянного обновления бизнес-процессов требуют совершенствования подходов к управлению инновациями. В этих условиях особое значение приобретает инновационный менеджмент, обеспечивающий поиск, разработку и коммерциализацию новых решений.

Цифровые технологии сильно меняют то, как сегодня организовано управление инновациями. Использование современных информационных технологий позволяет предприятиям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, сокращать сроки разработки новых продуктов и повышать эффективность управленческих процессов [2]. В связи с этим исследование роли цифровых технологий в развитии инновационного менеджмента является актуальной научной и практической задачей.

Инновационный менеджмент – это то, как компания управляет новыми идеями и проектами, чтобы развиваться и добиваться своих целей. Сейчас, когда все переходит в цифровой формат, привычные подходы к управлению меняются под влиянием современных технологий.

Современные цифровые инструменты обеспечивают непрерывный обмен информацией между подразделениями предприятия, что способствует повышению скорости реализации инновационных проектов и снижению управленческих издержек [3].

Сейчас управление инновациями сильно меняется, и работа с большими данными стала в этом процессе одной из самых важных частей. Анализ значительных объемов информации позволяет выявлять перспективные направления инновационного развития, прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры и оценивать потенциальный спрос на новые продукты [7].

Цифровые платформы сейчас сильно влияют на то, как развивается управление инновациями. Они обеспечивают взаимодействие различных участников инновационного процесса – разработчиков, инвесторов, производителей и потребителей. Благодаря цифровым платформам создаются благоприятные условия для обмена знаниями, ускорения трансфера технологий и формирования инновационных экосистем [1].

Не меньшее внимание следует уделить применению облачных технологий. Использование облачных сервисов позволяет организациям получать доступ к необходимым вычислительным ресурсам без значительных капитальных вложений. Это особенно актуально для инновационных компаний, деятельность которых требует высокой гибкости и оперативности управления [4].

Внедрение цифровых технологий способствует совершенствованию всех основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

Особая роль цифровизации проявляется при контроле инноваций. Системы автоматического мониторинга помогают фиксировать важные

показатели успешности разработки проектов по ходу выполнения работ и обнаруживать их расхождения с проектными показателями [3].

Несмотря на значительные преимущества цифровизации, предприятия сталкиваются с рядом проблем при внедрении современных технологий в систему управления инновациями. К основным из них относятся недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость цифровой трансформации, необходимость модернизации информационной инфраструктуры и риски информационной безопасности [7].

Еще одна сложность – это изменение организационной культуры на предприятии. Чтобы эффективно использовать цифровые технологии, сотрудники должны быть готовы постоянно учиться и осваивать новые способы работы.

В перспективе развитие инновационного менеджмента будет связано с дальнейшим распространением искусственного интеллекта, технологий машинного обучения, цифровых двойников и интеллектуальных платформ управления. Их использование позволит существенно повысить эффективность инновационной деятельности и обеспечить устойчивое развитие организаций в условиях цифровой экономики [5].

Цифровые технологии сейчас во многом определяют то, как развивается управление инновациями. Их внедрение обеспечивает повышение качества управленческих решений, ускорение инновационных процессов, снижение издержек и укрепление конкурентных позиций организаций.

Список использованных источников

1. Васяйчева В.А. Моделирование цифровой платформы управления инновационной деятельностью предприятия // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2023. – Т. 18. № 2. – С. 190–200.
2. Васяйчева В.А. Модель цифровой трансформации системы управления инновационной деятельностью предприятия // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. № 4. – С. 105–113.
3. Васяйчева В.А. Цифровая трансформация системы управления инновационной деятельностью промышленных предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. № 3. – С. 158–166.
4. Гаврилов Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник. – М.: Юрайт, 2024. – 372 с.
5. Стефаненко-Шупик А.П. Цифровые инновации в управлении российскими предприятиями // Российский экономический вестник. – 2024. – Т. 7. № 5. – С. 230–239.
6. Юдина М.А. Алгоритмический менеджмент в фокусе социологии технологий // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2024. – Т. 24. № 3. – С. 734–746.
7. Янченко Е.В. Инновационная деятельность предприятий в условиях цифровизации экономики // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4. № 3. – С. 225–242.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATION MANAGEMENT

A.A. Novichkov, D.K. Nazarova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the impact of digital technologies on the development of innovation management in modern organizations. It explores the application of artificial intelligence, big data, digital platforms, cloud services, and automation tools in innovation management systems. It demonstrates that digitalization accelerates the development and implementation of innovations, improves the quality of management decisions, and fosters new models of interaction between participants in the innovation ecosystem.

Keywords: *innovation management, digitalization, digital technologies, digital transformation, big data, artificial intelligence, innovation management.*

УДК 336.7

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

А.Н. Обыдённов

*Тамбовский региональный филиал АО «Россельхозбанк»,
г. Тамбов, Россия*

В статье рассматриваются основные аспекты происходящей в настоящий момент цифровой трансформации банковского бизнеса. Особое внимание уделено анализу основных этапов диджитализации банкинга. Итогом исследования стал вывод, что процесс трансформации в настоящий момент находится на начальном этапе реализации.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, банки, цифровой банкинг.*

Введение

На официальном уровне курс российской банковской системы на цифровую трансформацию впервые закреплён в утверждённой 05.04.2011 Правительством РФ и Банком России «Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 г.», согласно п. 8 которой современная банковская деятельность невозможна без использования передовых информационных технологий, позволяющих повысить качество предоставляемых услуг и расширить их перечень. В настоящий момент российская банковская система находится в активной стадии данного процесса. Рассмотрению текущих особенностей процесса цифровой трансформации банковского бизнеса посвящена настоящая статья.

Описание исследования

В последующие годы вплоть до настоящих дней задачи цифровой трансформации банковского сектора не снимались с повестки дня руково-

дства страны. Из наиболее актуальных нормативно – правовых документов, действующих в настоящий момент следует упомянуть Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» и «Стратегию развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года», утверждённую распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4355-р.

Несмотря на столь пристальное внимание к рассматриваемому вопросу, в научной литературе до сих пор не сложилось единого мнения, что следует понимать под цифровой трансформацией.

Так, Криворучко С.В., Медведева М.Б., Ризванова И.А. под цифровой трансформацией понимают целенаправленный на повышение прибыльности, клиентоориентированный процесс внедрения организацией цифровых технологий, сопровождаемый оптимизацией системы управления бизнес-процессами [1, с. 50].

Анненкова Е.А. раскрывает понятие цифровой трансформации банковского сектора как процесс, включающий в себя внедрение различных инновационных технологических решений в деятельность банков, меняющий в корне способы и каналы предоставления услуг клиентам [2, с. 44].

Рудакова О.С., Маркова О.М., Мартыненко Н.Н. приходят к выводу, что цифровая трансформация – это основанное на применении цифровых технологий преобразование структур, форм и способов производства, изменение целевой направленности деятельности и получения новых рыночных возможностей [3, с. 29].

Разделяя в целом обоснованность приведённых определений, автор находит третье определение более удачным. В первом и втором случае учёные раскрывают рассматриваемый термин как процесс внедрения организацией цифровых технологий, а в третьем – преобразование структур, форм и способов производства. По мнению автора, процесс трансформации предполагает кардинальное изменение чего-либо и оборот «преобразование» в большей степени этому соответствует.

Применительно к банковской деятельности цифровая трансформация преобразует практически все аспекты бизнеса: мышление руководства и сотрудников, организационную структуру, формат присутствия, бизнес-модель, продукты и процессы, каналы коммуникации с клиентами, аппетиты по маржинальности деятельности и риск-аппетиты и т.д.

В литературе выделяют следующие этапы цифровой трансформации:

- 1) появление Digital-каналов (сети банкоматов, мобильного банка, чат-ботов);
- 2) появление Digital-продуктов (бесконтактные платежи, виртуальные платежи);
- 3) создание полного цикла цифрового обслуживания;
- 4) создание Digital Brain (цифровой мозг, автоматизация изучения всей доступной информации);

5) создание «цифровой ДНК» (новые стратегические направления развития) [4, с. 73].

Анненкова Е.А. считает, что в российских условиях следует ограничиться тремя основными этапами банковской цифровой трансформации: внедрением цифровых каналов, модификацией существующих продуктов и услуг с применением цифровых технологий, созданием цифрового банка [2, с. 46]. По мнению указанного ученого, по состоянию на 2023 г. (время написания цитируемой статьи – *прим. авт.*), российская банковская система находилась на промежуточном этапе между второй и третьей стадиями трансформации [2, с. 49].

Следует отметить, что в современном российском банковском секторе наблюдается достаточно неоднородная картина степени проникновения цифровизации в бизнес-модели кредитных организаций. Подобная практика соответствует общемировой, в которой выделяют следующие бизнес-модели банков, прошедших процесс цифровизации:

1) классический банк с цифровыми каналами (внедрение в традиционную бизнес-модель элементов цифрового банкинга по критическим зонам внимания);

2) цифровой филиал классического банка (создание дочерней бизнес-единицы в составе физической бизнес-модели для продвижения цифровых технологий в обладающих наибольшим инновационным потенциалом инфраструктурных объектах);

3) цифровой банковский бренд (позиционирование банка как стремящегося к переменам через планомерную, поэтапную и системную работу);

4) полностью цифровой банк (отказ от физической парадигмы и переход на полностью цифровые продукты и сервисы);

5) банковская цифровая экосистема / финансовая метавселенная (один или несколько крупных банков проводят масштабную инвестиционную интервенцию и формируют цифровую сетевую платформу, представляющие финансовые и нефинансовые услуги на эксклюзивных условиях, формирование гиперпространства с нулевой конкуренцией, допуск партнёров исходя из лояльного отношения владельца экосистемы) [5, с. 4-6].

Базельский комитет по банковскому надзору (BCBS) выделяет пять базовых сценариев трансформации традиционных банков:

1) модернизированный и оцифрованный банк (внедрение цифровых технологий в традиционный банкинг);

2) необанк (без филиальной сети, услуги на основании интернет-платформ)

3) банк распределённого реестра;

4) исключённый банк (отказ от ряда функций и поставка услуг более развитым финтех компаниям);

5) без банка как посредника (дезинтермедиация) [6, с. 70].

Различия в степени цифровой трансформации среди российских банков обусловлены не только подходами высшего менеджмента к вопросам стратегии развития, но и их готовностью вкладывать значительные ресур-

сы в крайне рискованные направления. На начальном этапе цифровой трансформации банки не обладали специальными компетенциями в этой области. В учебной литературе описан случай, когда банки стремились внедрить в свою деятельность технологию Big Data (большие данные), но не знали в какой области данную технологию можно использовать [3, с. 31]. Кэти Бессант, которая с 2010 г. по 2021 г. занимала должность директора по операциям и технологиям Bank of America в своё время заявляла, что «мы достигли момента, когда технологии развиваются намного быстрее, чем способность людей понять, как применять их на практике» [7, с. 323]. Кредитные организации были вынуждены сотрудничать со специализированными организациями, которые, зачастую, находились на начальных этапах своего функционирования. Сотрудничество происходило в том числе и по классической схеме венчурного финансирования, что давало банкам определённые гарантии недопущения конкурентов к разрабатываемым технологиям. Между тем, риски венчурных инвестиций значительно превышают привычный для банков кредитный риск, и не все кредитные организации были готовы принимать на себя подобные риски в полном объёме. Как указывает Бернардо Николетти, 70% цифровых проектов в банках не приносит результатов [8, р. 1-2].

На сегодняшний день источником цифровых новшеств для российских банков являются их собственные (зачастую, профильных дочерних компаний) разработки, но и мониторинг перспективных стартапов в сфере финансовых технологий остаётся в зоне внимания банковских учреждений.

На фоне жесточайшей конкурентной борьбы на рынке финансовых услуг значительные расходы для банков неизбежны. Помимо внутренней конкуренции традиционной банковской системе брошен вызов новыми игроками: небанковскими финансовыми организациями, финтех компаниями, небанками, экосистемами и т.д. Ещё в 1994 г. Бил Гейтс заявлял, что «Нам необходим банкинг, но не банки» [9, с. 21]. Если в тот момент подобные заявления вызывали непонимание, то тенденции сегодняшнего дня заставляют по-иному воспринимать эту фразу. В глобальном масштабе мы наблюдаем развитие тренда противостояние крупных технологических компаний и традиционных банков за клиентов и их данные, в том числе на финансовом рынке (БигТехи vs БигБанки) [10, с. 53].

Для российских банков вопрос совершенствования в сфере цифровизации приобрёл ключевой характер. Как справедливо отмечает Ма Хуатен, конкуренция в трансформации между традиционными предприятиями – это соперничество в скорости и эффективности трансформации [11, с. 218].

По подсчётам аналитиков Accenture, самые продвинутые в цифровом плане банки за последние десять лет повысили эффективность использования капитала почти на 2,5%, а те, кто абстрагировался от прогресса, снизили показатель на 0,7 %. Со временем этот разрыв будет только увеличиваться [12, с. 176].

Как и в период Bank 3.0, внедрение передовых технологий повышает прибыльность банковского бизнеса за счёт экономии на издержках

(уменьшение расходов на ФОТ при сокращении штатов, сокращение арендных и коммунальных расходов и т.д.). По подсчётам McKinsey в исследовании «Инновации в России – неисчерпаемый источник роста» [13], в горизонте до 2030 г. цифровизация поможет сократить расходы банков на 10-15 %.

Вопрос о доходности новшеств цифровизации пока следует оставить открытым. Существенная доходность от роста новых клиентов сомнительна. Доступность и открытость информации в интернете о ценовых характеристиках продуктовых положений приводит к тому, что клиент, как правило, выбирает наиболее интересное для него в ценовом плане предложение. Подобная практика приводит к тому, что в целом снижается стоимость и, соответственно, доходность для банков банковских услуг. Рост клиентской базы происходит за счёт увеличения мобильных банков, которыми начинают пользоваться физические лица, одновременно остающиеся клиентами предыдущих банков. А стремление клиентов увеличить количество используемых мобильных банков связано со стремлением выбрать наиболее выгодное для себя предложение, что опять же не говорит в пользу увеличения доходности банковского бизнеса.

Таким образом, цифровая трансформация розничного банковского бизнеса предполагает ежегодно увеличивающиеся расходы на её проведение, сокращение доходности от традиционных продуктов и рост прибыльности за счёт сокращения расходов.

Нельзя исключать вероятность того, что подобная гонка цифровизации может вывести на вершину пирамиды ряд передовых банков, которым, как было указано выше, применительно к характеристикам бизнес-модели финансовой метавселенной, не составит труда монополизировать рынок, а оставшиеся в лучшем случае займут позиции нишевых игроков.

В последние годы на процесс цифровой трансформации российского банкинга существенное влияние стали оказывать политические факторы. Речь идёт о введении недружественными государствами санкций в отношении Российской Федерации, которые значительно ограничили доступ российских банков к западным оборудованию и технологиям, применяемым, в том числе, в процессе цифровизации. По данным Ассоциации российских банков, доля иностранного программного обеспечения в банках в 2020 г. была более 90%, а после введения санкций российский рынок покинули такие крупные поставщики программного обеспечения, как Cisco, Oracle, Microsoft и SAP [12, с. 179]. В России прекратили функционировать карты платёжных систем Visa и Mastercard, ведущие российские банки были отключены от международной межбанковской системы передачи информации и совершения платежей SWIFT, граждане России были лишены возможности пользоваться бесконтактными платежами от Apple Pay и Samsung Pay, хотя согласно оценкам BCG по состоянию на 2019 г. Россия была на первом месте в мире по уровню проникновения данных систем бесконтактных платежей [12, с. 176-177].

Несмотря на стремление западных «партнёров» остановить процесс цифровой трансформации в нашей стране, их усилия не увенчались успехом. Если согласно исследованиям компании Ernst&Young Россия находилась на третьем месте в мире по уровню проникновения финтех услуг (первое место занимал Китай, второе – Индия) [3, с. 16], то и на текущий момент аналитики приходят к выводу, что Россия входит в тройку лидеров в этом направлении [14].

На фоне изменяющейся геополитической обстановки в 2015 г. была создана Национальная система платёжных карт «Мир» (НСПК). В 2023 г. российские банки обеспечили доступ к оплате с помощью сервиса MirPay. Широкое распространение приобретает Система быстрых платежей (СБП) – сервис Банка России, позволяющий гражданам переводить средства по идентификатору (в настоящее время – по номеру телефона) получателя между счетами в разных кредитных организациях в режиме 24/7, а также оплачивать приобретаемые товары. Значительное количество торговых точек оснащены биоэквайрингом, позволяющим совершать оплату с помощью биометрии. Банк России обеспечил на 01.01.2025 переход крупнейших российских кредитных организаций на отечественное программное обеспечение [15 с. 37, 38].

Новшеством в процессе цифровой трансформации можно назвать введение третьей формы национальных денег – цифровых рублей. Согласно законодательства практически любые платежи могут совершаться с помощью цифровых рублей. Исключение, пожалуй, составляет банковское обслуживание юридических лиц, признанных банкротами. Все платежи данного сегмента проводятся с использованием основного счёта должника, имеющего специальный режим [16, с. 120; 17, с. 27]. Новшество требует от банков существенного пересмотра продуктовой линейки и ориентации на клиентские ожидания, связанные с функционалом цифровой валюты (программирование денег с помощью смарт-контрактов).

Помимо указанных, процесс цифровой трансформации столкнулся ещё с рядом сложностей: недоверие клиентов (особенно старшего поколения) к новым технологиям, достаточно низкий уровень финансовой грамотности населения, неравномерное покрытие территории страны интернетом и нехватка квалифицированных IT-специалистов.

В литературе уже звучат опасения, что для формирования устойчивости банков к внешним шокам преимущественно важна стабильность банковской системы, а не уровень её цифрового развития [18, с. 2].

Между тем, результаты говорят сами за себя и подтверждают вывод, что российский банковский сектор может успешно справляться с внешними вызовами и успешно развиваться в соответствии с общемировыми трендами, зачастую опережая их.

В последнее время в прессе начали появляться мнения, что у общества и бизнеса снижается интерес к достижениям IT-технологий.

Для оценки этих обстоятельств представляется возможным обратиться такому инструменту оценки зрелости технологий, как кривая Гартнера

(кривая хайпа, Рисунок 1), которая показывает цикл развития каждой новой технологии в настоящее время.

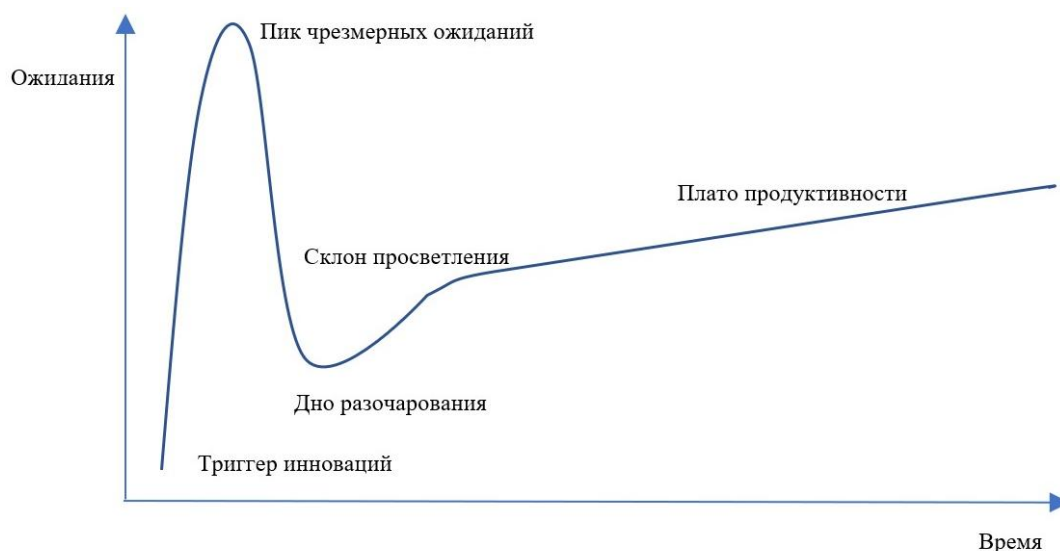


Рисунок 1 – Кривая Гартнера (Gartner Hype Cycle)

Источник: подготовлено автором.

Данный инструмент вполне подходит для оценки текущего состояния цифровой трансформации банковского бизнеса.

Заключение

Отсутствуют основания утверждать, что на сегодняшний день цифровая трансформация достигла стадии «дна разочарования» по модели кривой Гартнера, по следующим причинам. Во-первых, заявления, что достижения ИИ стал неинтересны для общества и бизнеса, носят единичный характер. Во-вторых, сокращение объёма венчурного финансирования может быть связано и с текущей экономической ситуацией в мире. И в-третьих, IT-отрасль продолжает выводить на рынок такие решения, которые ещё вчера считались невозможными. Так, сейчас активно разрабатывается технология квартовых вычислений. В Китайском университете науки и технологий в Хэфэе сообщили, что их квантовый компьютер под названием «Цзючжан» (Jiuzhang) в 10 млрд раз быстрее, чем у Google [19, с. 9]. И сегодня ещё сложно приставить, какие новшества в сфере IT-технологий нас ожидают в ближайшем будущем.

Список использованных источников

1. Криворучко, С.В.Зарубежный опыт цифровизации финансовых услуг: банки новой волны / С.В. Криворучко, М.Б. Медведева, И.А.Ризванова // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №9. – С. 49-55. – EDN: YLMCPO
2. Анненкова, Е.А. Механизм цифровой трансформации российских банков в современных условиях / Е.А. Анненкова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 42-51. – DOI: 0.25198/2077-7175-2023-3-42 EDN: VSGDQA
3. Рудакова, О.С. Финансовые технологии в банках: учебник / О.С. Рудакова, О.М. Маркова, Н.Н. Мартыненко; под ред. О.С. Рудаковой. – М.: КНОРУС, 2024. – 320 с.

4. Васильев, Р.И. Тенденции развития кредитной деятельности российских банков в условиях цифровой экономики / Р.И. Васильев // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 1. – С. 70-76. – DOI: 10.26118/2782-4586.2024.35.12.010 – EDN: SQCWIG
5. Шкодинский, С.В. Цифровая трансформация банковских бизнес-моделей и проблемы обеспечения кибербезопасности / С.В.Шкодинский, Ю.А. Крупнов, О.М. Толмачев // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Том 15. – № 3. EDN: TQMPUY
6. Ражева, Н.И. Текущий уровень цифровизации российских банков / Н.И. Ражева // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. – 2023. – № 1 (43). – С. 69-77. EDN: ONJKHM
7. Кинг, Б. Банк 4.0: Новая финансовая реальность / Б. Кинг. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 476 с.
8. Nicoletti B. Banking 5.0: How Fintech Will Change Traditional Banks in the 'New Normal' Post Pandemic. – Springer Nature – 2021. – 540 p.
9. Обыденно: монография / А.Н. Обыденнов. – М.: СОЛОН-Пресс, 2025. – 272 с.
10. Исследование «3х10 трендов 2025 года». 2025. 76 с. [электронный ресурс] // Ассоциация ФинТех. 2025. URL: <https://www.fintechru.org/press-center/issledovaniya/3kh10-trendov-2025-goda> (дата обращения: 03.05.2026).
11. Хуатен Ма. Цифровая трансформация Китая. Опыт преобразования инфраструктуры национальной экономики / Ма Хуатен, Мэн Чжаоли, Ян Дели, Ван Хуалей; Пер. с кит. – М. : Интеллектуальная литература, 2019. – 250 с.
12. Бубнова, Ю.Б. Цифровизация банковского сектора России: тенденции и проблемы / Ю.Б. Бубнова, К.А. Ахмедова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 1. – С. 175-181. DOI:10.47576/2949-1894_2023_1_175 – EDN: SENVEA
13. Инновации в России – неисчерпаемы источник роста. 2018 [электронный ресурс] // McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx (дата обращения: 03.05.2026).
14. Иванинский И. и коллектив авторов. Игра на опережение: на пути к банкингу будущего [электронный ресурс] // Яков и Партнёры. – URL: <https://yakovpartners.ru/publications/banking-future/> (дата обращения 03.05.2026).
15. Итоги работы Банка России за 2024 год: кратко о главном. 2025. 47 с. [электронный ресурс] // Банк России. – URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/173923/kg0_2024.pdf (дата обращения: 03.05.2026).
16. Обыденнов, А.Н. Правой режим основного счёта должника в ходе конкурсного производства / А.Н. Обыденнов // Журнал российского права. – 2005. – № 10 (106). – С. 120-123. –EDN: OPCURL
17. Обыденнов А.Н. Правой режим основного счёта должника в ходе конкурсного производства / А.Н. Обыденнов // Юрист. – 2005. – № 10 (106). – С. 26-30. EDN: OITCGF
18. Зеленова, Е.С.. Оценка влияния финансовых технологий на состояние и развитие банковской системы России / Е.С. Зеленова, А.В. Давыденко, А.О. Лихопой // Вестник Евразийской науки. – 2023. – том 15. – №5. – С. 1-11. – EDN: VCNTKB

19. Квантовые вычисления. ФинТех-радар. 2024. № 7. 27 с. [электронный ресурс] // Ассоциация ФинТех. URL: <https://www.fintechru.org/upload/iblock/5c2/vvx67z1isiwnx721p9hza0tdep0to43l.pdf> (дата обращения: 03.05.2026).

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING BUSINESS

A.N. Obydenov

*Tambov Regional Branch JSC «Rosselkhozbank»,
Tambov, Russia*

The article examines the main aspects of the ongoing digital transformation of the banking business. Special attention is given to the analysis of the main stages of banking digitalization. The result of the study concluded that the transformation process is currently at the initial stage of implementation.

Keywords: digital transformation, banks, digital banking.

УДК 336

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕЛЕМАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Д.Д. Овсянникова, И.М. Кублин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

В статье раскрываются проблемы технологий персональных продаж с применением инструментов телемаркетинга. Уделено внимание выбору стратегических ориентиров и совершенствованию системы оказания клиентам банковских услуг.

Ключевые слова: банковские услуги, технологии, телемаркетинг, кредитные организации, финансовые продукты.

В условиях усиливающейся конкуренции между кредитными организациями особую актуальность приобретает разработка и внедрение технологий персональных продаж банковских услуг с применением инструментов телемаркетинга. Банковский сектор за последние десятилетия существенно трансформировался: возросло количество коммерческих банков, расширился перечень финансовых продуктов, усилилось влияние цифровых технологий на взаимодействие с клиентами [1]. В результате финансовые организации вынуждены искать новые методы повышения эффективности коммуникационных отношений с потребителями для удержания клиентской базы.

Одной из проблем продвижения банковских услуг высокая степень схожести предлагаемых продуктов. Кредитные и депозитные программы большинства банков отличаются лишь отдельными параметрами, связанными с процентными ставками, сроками обслуживания и дополнительными

ми сервисами [2]. При этом возможности банков по значительному изменению процентной политики ограничены требованиями Центрального банка России, макроэкономической ситуацией и уровнем инфляции [3]. В подобных условиях конкурентное преимущество достигается преимущественно за счет качества клиентского сервиса, персонализации предложений и эффективности проводимых маркетинговых коммуникаций [4].

Телемаркетинг представляет собой форму прямого взаимодействия банка с клиентом посредством телефонной связи без участия посредников. В современной практике банковского маркетинга телемаркетинг рассматривается не только как инструмент продаж, но и как средство формирования лояльности, информирования клиентов и анализа их потребностей [5]. Использование телефонных коммуникаций позволяет финансовым организациям оперативно доносить информацию о новых продуктах, проводить консультации и предлагать индивидуальные условия обслуживания [6]. Эффективность применения телемаркетинга в банковской сфере обусловлена рядом преимуществ, однако данный инструмент имеет и определенные ограничения, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки телемаркетинга в банковской сфере

Преимущества	Недостатки
Оперативное взаимодействие с клиентом	Снижение доверия из-за телефонного мошенничества
Персонализация предложений	Негативное восприятие холодных звонков
Экономия времени и ресурсов	Блокировка звонков антиспам-системами
Возможность анализа клиентской базы	Высокие требования к квалификации персонала

Следует отметить, что развитие телемаркетинга в банковской сфере напрямую связано с изменением потребительского поведения. Современные клиенты ориентированы на быстрое получение информации и возможность дистанционного взаимодействия с финансовыми организациями. Именно поэтому банки стремятся развивать коммуникации, в рамках которых телефонное взаимодействие дополняется мобильными приложениями, интернет-банкингом и электронными сервисами [7]. Комплексное использование различных каналов связи позволяет повысить качество обслуживания клиентов и обеспечить более высокий уровень удовлетворенности банковскими услугами.

Главным преимуществом телемаркетинга является возможность оперативного взаимодействия с потребителем. Специалист банка способен в режиме реального времени определить потребности потенциального клиента, ответить на возникающие вопросы и предложить релевантный финансовый продукт. Кроме того, телефонная коммуникация позволяет значительно экономить временные ресурсы по сравнению с очным обслу-

живанием [8]. Особую роль в повышении эффективности телемаркетинга играет применение аналитических систем обработки данных. Использование CRM-технологий дает возможность формировать подробные профили клиентов, учитывать историю взаимодействия с банком и прогнозировать потребности потребителей [9]. В результате финансовые организации получают возможность разрабатывать персонализированные предложения, которые значительно повышают вероятность успешной продажи банковских продуктов.

Важным достоинством является и возможность предварительной сегментации клиентской базы. Современные CRM-системы позволяют банкам анализировать возраст клиентов, уровень доходов, кредитную историю и поведенческие характеристики. На основе этих данных формируются персонализированные предложения, что способствует повышению конверсии продаж и снижению маркетинговых затрат.

Несмотря на очевидные преимущества, использование телемаркетинга сопровождается рядом проблем. Одной из наиболее значимых является снижение доверия населения к телефонным обращениям со стороны финансовых организаций. Это связано с распространением мошеннических схем, основанных на использовании методов социальной инженерии [10]. По данным Центрального банка Российской Федерации, количество преступлений, связанных с телефонным мошенничеством, ежегодно увеличивается, что негативно влияет на восприятие любых входящих звонков от банков.

Кроме того, современные банки активно внедряют технологии автоматизации процессов взаимодействия с клиентами. Использование интеллектуальных голосовых помощников и чат-ботов позволяет существенно снизить нагрузку на сотрудников call-центров и сократить время обработки запросов. Однако автоматизация должна сочетаться с возможностью оперативного соединения клиента с оператором, поскольку при решении сложных финансовых вопросов потребители по-прежнему предпочитают общение с квалифицированным специалистом. Развитие телемаркетинга тесно связано с общей цифровой трансформацией банковского сектора. Пандемия COVID-19 стала катализатором перехода к дистанционным форматам обслуживания. Многие банковские операции были переведены в онлайн-среду, включая оформление кредитов, открытие депозитов и консультационное сопровождение клиентов. Современный этап развития банковского маркетинга характеризуется внедрением цифровых технологий и автоматизированных систем взаимодействия с клиентами. Наиболее значимые тенденции представлены в таблице 2.

Существенное влияние на развитие телемаркетинга оказывает и нормативно-правовое регулирование банковской деятельности. Финансовые организации обязаны соблюдать требования законодательства в области защиты персональных данных и противодействия мошенническим схемам. Это требует от банков внедрения дополнительных механизмов идентификации клиентов, записи телефонных разговоров и контроля качества обслуживания.

**Таблица 2 – Современные тенденции развития
банковского телемаркетинга**

Тенденция	Содержание	Влияние на банки
Цифровизация	Рост дистанционного обслуживания	Снижение затрат на офлайн-отделения
Искусственный интеллект	Автоматизация обработки обращений	Повышение скорости обслуживания
Big Data	Анализ клиентского поведения	Рост персонализации предложений
Усиление регулирования	Контроль за обработкой персональных данных	Повышение прозрачности маркетинга

Важным направлением совершенствования телемаркетинга является повышение квалификации персонала. Сотрудники контактных центров должны обладать не только знаниями банковских продуктов, но и навыками психологии общения, деловой коммуникации и управления конфликтными ситуациями. Практика показывает, что качество взаимодействия с клиентом напрямую влияет на уровень доверия к финансовой организации и формирование долгосрочных партнерских отношений.

Перспективы дальнейшего развития телемаркетинга связаны с внедрением технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных. Использование алгоритмов машинного обучения позволяет прогнозировать потребности клиентов, определять оптимальное время для звонков и формировать персонализированные предложения. Одновременно возрастает значение этических аспектов маркетинговой деятельности, поскольку чрезмерное психологическое давление способно негативно повлиять на репутацию банка. В перспективе телемаркетинг будет продолжать трансформироваться под воздействием цифровых технологий. Ожидается дальнейшее развитие искусственного интеллекта, автоматизированных систем анализа речи и технологий Big Data. Использование таких инструментов позволит банкам более точно определять потребности клиентов, повышать качество сервисного обслуживания и минимизировать риски, связанные с неэффективными маркетинговыми коммуникациями.

Таким образом, телемаркетинг остается важным инструментом банковского маркетинга, несмотря на существующие ограничения и снижение эффективности традиционных методов телефонных продаж. Современные банки вынуждены адаптировать маркетинговые стратегии к условиям цифровой экономики, уделяя особое внимание качеству коммуникации, персонализации предложений и формированию доверительных отношений с клиентами.

Список использованных источников

1. Морозова, С.Д. Внедрение цифровых технологии в маркетинговую деятельность банка / С.Д. Морозова, Е.В. Ергалиева // Молодежь и XXI век – 2020: Материалы 10-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 19–20 февраля 2020 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. Том 1. –

Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 183-186. – EDN DDUHBS.

2. Казанкина, О.А. Моделирование кредитного риска с применением программного продукта VStat в банковском маркетинге / О.А. Казанкина, И.М. Кублин, Н.И. Быканова // Практический маркетинг. – 2023. – № 4(310). – С. 22-28. – EDN KJLYOY.

3. Система обеспечения экономической безопасности предприятия: алгоритм создания и повышение уровня эффективности / Н.А. Ефремова, О.Е. Ваганова, В.Д. Барабанов [и др.] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – № 4(78). – С. 138-141. – EDN KJSPUN.

4. Digitalization as a New Paradigm of Economic Progress / S. Nosova, A. Norkina, S. Makar [et al.] // Studies in Computational Intelligence. – 2022. – Vol. 1032 SCI. – P. 344-354. – DOI 10.1007/978-3-030-96993-6_38. – EDN CIYKYM.

5. Инновационное развитие российских предприятий в условиях нестабильной внешней среды / Е.Р. Самарханова, В.И. Найденов, И.М. Кублин, Г.И. Паламарчук // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 1(53). – С. 211-215. – EDN RZTULZ.

6. Информационные технологии как инструмент трансформации российской и мировой экономики: новые операционные, маркетинговые и контрольные возможности / А.А. Манаев, И.М. Кублин, С.А. Кучерявенко, А.А. Воронов // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 127-131. – DOI 10.37124/20799136_2023_2_54_127. – EDN OVUSVW.

7. Необходимость организации системы внутреннего контроля / А.В. Никорюкин, О.Е. Ваганова, Д.И. Милованов, Е.Е. Ваганова // Наука и общество. – 2019. – № 3(35). – С. 92-94. – EDN PNHEBV.

8. Модернизация финансово-кредитных отношений: проблемы и перспективы / А.И. Аукина, В.С. Бабий, Н.Ю. Бессонова [и др.]. – Саратов : Саратовский институт Российского государственного торгово-экономического университета, 2012. – 268 с. – ISBN 978-5-91630-101-4. – EDN XGGZOP.

9. Соколов, А.А. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих / А.А. Соколов, Д.И. Мамедова // Парадигмы управления, экономики и права. – 2021. – № 1(3). – С. 41-48. – EDN NUJJBA.

10. Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика / О.Н. Бекетова, В.И. Найденов. – Москва : Приор-издат, 2007. – 284 с. – (Учебное пособие для вузов). – ISBN 5-9512-0706-1. – EDN QRSTTZ.

MODERN PROBLEMS OF TELEMARKETING IN THE FIELD OF BANKING SERVICES

D.D. Ovsyannikova, I.M. Kublin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

The article reveals the problems of personal sales technologies using telemarketing tools. Attention is paid to choosing strategic guidelines and improving the system of providing banking services to customers.

Keywords: *banking services, technologies, telemarketing, credit organizations, financial products.*

**РЕГИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ
В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ:
КОНТЕКСТНЫЕ ДЕТЕРМИНАТЫ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ**

Д.В. Окропиридзе, В.Б. Ахполова

*Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова,
г. Владикавказ, Россия*

В статье исследуются факторы формирования и эволюции стилей управления в региональном подразделении телекоммуникационной компании на примере североосетинского филиала ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн») в период 2019–2025 гг. В отсутствие прямых эмпирических данных о внутренних управленческих практиках, автор реконструирует контекстуальные детерминанты стиля: конкурентную среду региона, состояние телекоммуникационной инфраструктуры, цифровую трансформацию Республики Северная Осетия–Алания, а также логику материнской компании. Выявлены ключевые управленческие вызовы региона: горный рельеф, требующий особых инвестиционных решений; высокая конкуренция с «Ростелекомом», занимающим до 85% рынка; необходимость адаптации общефедеральных практик (включая проект BeeFREE) к локальному контексту. В заключении формулируются гипотезы о доминирующем стиле управления в регионе и предлагаются направления для дальнейшего эмпирического исследования.

Ключевые слова: *стили управления, «Билайн», Северная Осетия, региональное подразделение, телекоммуникационная отрасль, цифровая трансформация, BeeFREE.*

Стиль управления не является универсальной и неизменной характеристикой – он формируется под воздействием сложного комплекса факторов: личностных качеств руководителя, иерархического уровня, ситуационных обстоятельств и корпоративной культуры [6]. Однако в академической литературе сохраняется значительный пробел, касающийся региональной специфики стилей управления внутри одной корпорации. Большинство исследований либо сосредоточены на общефедеральных трендах, либо рассматривают международные подразделения (как в случае с Лаосом [1]), оставляя за скобками анализ субнациональных – региональных – различий.

Настоящее исследование предпринимает попытку частичного восполнения этого пробела на примере североосетинского подразделения ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн»). Выбор объекта обусловлен несколькими обстоятельствами.

Во-первых, Республика Северная Осетия–Алания представляет собой специфический региональный контекст: горный рельеф, высокая туристическая привлекательность (курорт «Мамисон»), а также статус одного из наиболее «цифровых» регионов в Северо-Кавказском федеральном округе.

Во-вторых, телекоммуникационная отрасль в регионе характеризуется высокой конкуренцией, в которой «Билайн» занимает подчиненное положение по отношению к «Ростелекому».

В-третьих, период 2019–2025 гг. охватывает как постпандемийную трансформацию (активное внедрение гибридных форматов работы), так и ускорение цифровизации государственных услуг в регионе.

Методологически работа строится как контекстуальный анализ [contextual analysis] – реконструкция вероятных управленческих практик на основе анализа внешних и внутренних средовых факторов при отсутствии прямых эмпирических данных.

Согласно доступным данным, рынок телекоммуникационных услуг в Северной Осетии характеризуется доминирующим положением ПАО «Ростелеком». В 2021 году доля рынка, которую занимал «Ростелеком» в республике, составляла 85% [3]. При этом оптическими сетями «Ростелекома» были охвачены 165 тысяч домохозяйств – более 80% всего населения региона [3].

Данное обстоятельство имеет прямое отношение к стилю управления в региональном подразделении «Билайн». В ситуации, когда компания занимает позицию «догоняющего» на высококонкурентном рынке, стиль управления, как правило, приобретает следующие характеристики:

1. Высокая степень централизации принятия стратегических решений (поскольку ресурсы ограничены, а цена ошибки высока);
2. Ориентация на операционную эффективность и контроль издержек (в условиях ценового давления со стороны лидера рынка);
3. Директивный стиль на нижних уровнях управления (в отделениях продаж и сервисного обслуживания).

Гипотетически можно предположить, что региональный менеджмент «Билайн» в РСО–Алания в 2019–2025 гг. придерживался ситуационно-адаптивного стиля – более авторитарного в вопросах, связанных с выполнением планов продаж, и более демократичного в вопросах, касающихся внутренней коммуникации и удержания персонала.

Спецификой Северной Осетии является горный рельеф, создающий объективные сложности для развития телекоммуникационной инфраструктуры. В 2021 году на встрече с руководством «Ростелекома» глава республики Сергей Меняйло акцентировал внимание на необходимости развития оптической инфраструктуры, «особенно в высокогорных районах» [3].

Для «Билайн», не обладающего ресурсами, сопоставимыми с государственным «Ростелекомом», это обстоятельство превращается в управленческий вызов:

- Необходимость принятия инвестиционных решений в условиях высокой неопределенности и длительных сроков окупаемости.
- Повышенные требования к компетенциям технических специалистов, способных работать в горной местности.
- Риск потери абонентской базы в труднодоступных районах при отсутствии адекватного покрытия.

В терминах стилей управления данный вызов, вероятно, способствовал формированию рационально-аналитического стиля – с опорой на детализированные бизнес-кейсы и согласования с макрорегиональным (южным) или головным офисом. Как отмечает А. Пятахин (генеральный директор Beeline Кыргызстан, сталкивающийся с аналогичными горными условиями), «я не могу знать всё» и «признавать свои неудачи» становятся ключевыми принципами управления в сложных географических условиях [4].

В период 2019–2025 гг. Республика Северная Осетия–Алания последовательно реализует программу «Цифровой регион». К 2024 году были достигнуты следующие показатели: покрытие населенных пунктов услугами мобильной связи – 98%, высокоскоростным мобильным интернетом – 82% [2].

Ключевые проекты, реализованные в регионе при участии (преимущественно) «Ростелекома», включают [2]:

- Создание ситуационного центра главы республики.
- Модернизацию «Системы 112» и региональной системы экстренного оповещения.
- Перевод государственных и муниципальных услуг в электронный вид;
- Внедрение интеллектуальной транспортной системы.
- Модернизацию уличного освещения (энергосервисный контракт в Ирафском районе – первый на Юге России).

Для регионального подразделения «Билайн» этот контекст создает как возможности (рост спроса на услуги передачи данных), так и ограничения (необходимость соответствовать стандартам качества, задаваемым лидером рынка). Стиль управления в этих условиях, вероятно, характеризуется:

- Повышенным вниманием к клиентскому сервису (поскольку качество связи напрямую сравнивается абонентами с «Ростелекомом»).
- Гибкостью (способностью быстро адаптировать федеральные инициативы к региональной специфике).
- Трансформационными элементами (необходимостью вовлекать сотрудников в процессы цифровизации).

Как было показано во второй статье цикла, в середине 2010-х годов ПАО «ВымпелКом» запустило проект BeeFREE, направленный на трансформацию корпоративной культуры: переход к гибридному формату работы, реорганизацию офисного пространства (shared desks, clean desk policy), ориентацию на результат, а не на присутствие [4].

Экстраполяция этой логики на региональное подразделение в РСО–Алания позволяет выдвинуть гипотезу о «гибридном» стиле управления:

1. Сохранение общих принципов BeeFREE (доверие к сотрудникам, гибкий график, ориентация на KPI).
2. Адаптация к локальным условиям (например, меньшая распространенность shared desks в региональных офисах по сравнению с московским).

3. Компромисс между корпоративными стандартами и региональными реалиями рынка труда.

Однако принципиальное отличие регионального подразделения от головного офиса заключается в иерархической дистанции. Как отмечает О.Ф. Удалов, «мера ответственности первого лица значительно выше, чем его заместителя, а поскольку авторитаризм при определенных условиях ведет к достижению цели более коротким путем, то им они чаще и пользуются» [6]. Первое лицо регионального подразделения (директор североосетинского филиала) находится в подчинении макрорегионального руководства (Юг), что, вероятно, ограничивает автономию в принятии стилевых решений и способствует сохранению элементов директивности даже в рамках декларируемой демократической культуры.

Представленная работа имеет ряд ограничений, которые необходимо эксплицировать. Главное ограничение – отсутствие прямых эмпирических данных о внутренних управленческих практиках североосетинского подразделения «Билайн» (интервью с региональными менеджерами, внутренняя документация, опросы сотрудников). Восстановление стиля управления на основе контекстуальных факторов является лишь первым приближением, требующим верификации.

Второе ограничение – асимметрия доступной информации. Данные о цифровой трансформации региона в подавляющем большинстве случаев относятся к деятельности «Ростелекома» (как основного исполнителя федеральных программ), а не «Билайн». Это создает риск систематического смещения в сторону анализа внешней среды в ущерб анализу внутренних управленческих решений.

Для преодоления этих ограничений предлагаются следующие направления дальнейших исследований:

1. Проведение полуструктурированных интервью с бывшими сотрудниками североосетинского филиала «Билайн» (целевой объем выборки – 5-7 респондентов, включая менеджеров разного уровня).

2. Анализ вакансий и требований к кандидатам на управленческие позиции в региональном подразделении (как косвенный индикатор ожидаемого стиля).

3. Сравнительный анализ стилей управления в разных региональных подразделениях «Билайн» (например, Северная Осетия vs. Краснодарский край vs. Ставропольский край) для выявления закономерностей влияния региональных факторов.

Проведенный контекстуальный анализ позволяет сформулировать следующие выводы в отношении стилей управления в североосетинском подразделении ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн») в период 2019–2025 гг.:

1. Доминирующий стиль – ситуационно-адаптивный с элементами директивности. Более авторитарный стиль, вероятно, преобладает в вопросах выполнения планов продаж и операционной эффективности (в условиях высокой конкуренции с «Ростелекомом», занимающим 85% рынка). Более демократический стиль – в вопросах внутренней коммуникации, удержа-

ния персонала и адаптации федеральных инициатив (таких как BeeFREE) к региональному контексту.

2. Ключевые факторы формирования стиля:

- конкурентная среда (позиция «догоняющего» на рынке);
- географические особенности региона (горный рельеф, требующий особых инвестиционных решений);
- логика материнской компании (ограниченная операционная автономия регионального подразделения); (г) общий контекст цифровой трансформации региона.

3. Сравнительная специфика по отношению к международным подразделениям (Кыргызстан): в РСО–Алания стиль управления, предположительно, менее адаптивен к локальной культуре и более унифицирован в соответствии с федеральными стандартами, что обусловлено как меньшей культурной дистанцией, так и более жесткими внешними рыночными ограничениями.

Предложенные гипотезы требуют эмпирической верификации, однако уже на данном этапе можно утверждать, что анализ региональной специфики стилей управления составляет важное и недооцененное направление в современной теории менеджмента.

Список использованных источников

1. Swierczek, B.M. An international telecom acquisition: lost in translation when Ya'alla met Boben Yang / B.M. Swierczek, F.W. Swierczek // Asian Journal of Technology Management. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 45-62.
2. TAdviser. Переход на российские ОС. Глава Северной Осетии рассказал о цифровизации региона. – 2024. – 1 августа. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 26.05.2026).
3. ГТРК «Алания». Сергей Меняйло и глава Минцифры России Максют Шадаев провели рабочую встречу. – 2024. – 1 августа. [Электронный ресурс]. URL: <https://alaniatv.ru/> (дата обращения: 26.05.2026).
4. Ешилова, Е. Как проект BeeFREE изменил офис и культуру «Билайна» / Е. Ешилова // The HRD. – 2017. – 15 марта.
5. Поляков, А.В. Ситуационные теории лидерства и стили управления / А.В. Поляков. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2019. – 112 с.
6. Удалов, О.Ф. Стили управления и некоторые факторы их формирования / О.Ф. Удалов, О.Ф. Алехина, Н.А. Воронов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2007. – № 19(5). – С. 38-42.

REGIONAL SPECIFICITY OF MANAGEMENT STYLES IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY: CONTEXTUAL DETERMINANTS AND DEVELOPMENT TRAJECTORIES

D.V. Okropiridze, V.B. Akhpolova

*North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov,
Vladikavkaz, Russia*

The article explores the factors that shape and evolve management styles in a regional division of a telecommunications company, using the North Ossetian branch of

VimpelCom PJSC (branded as Beeline) as a case study. In the absence of direct empirical data on internal management practices, the author reconstructs the contextual determinants of the style: the competitive environment of the region, the state of the telecommunications infrastructure, the digital transformation of the Republic of North Ossetia-Alania, and the logic of the parent company. The key management challenges of the region are identified: mountainous terrain that requires special investment solutions; high competition with Rostelecom, which occupies up to 85% of the market; and the need to adapt federal practices (including the BeeFREE project) to the local context. The article concludes with hypotheses about the dominant management style in the region and suggestions for further empirical research.

Keywords: management styles, Beeline, North Ossetia, regional division, telecommunications industry, digital transformation, BeeFREE.

УДК 005.5

АУТОГЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АРХИТЕКТУРЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ: ФЕНОМЕН САМОНАСТРАИВАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЯНДЕКС»

Д.В. Окропиридзе

*Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова,
г. Владикавказ, Россия*

В настоящей работе исследуются механизмы реализации аутогенного менеджмента в операционной модели высокотехнологичной корпорации. На основе анализа практик группы компаний «Яндекс» демонстрируется, каким образом децентрализация управленческих решений, алгоритмизированные контуры обратной связи и формирование саморегулируемых рабочих групп (autopoietic teams) способствуют достижению организационной устойчивости в условиях высокой турбулентности внешней среды. Автором выделяются три ключевых уровня аутогенности: технологический (инфраструктурный), структурный (архитектурный) и культурно-психологический (ценностно-нормативный). В заключении формулируются ограничения применимости аутогенных моделей в контексте масштабирования экосистем и внешнего нормативного давления.

Ключевые слова: аутогенный менеджмент, самоорганизация, кибернетика управления, организационная автономия, agile-трансформация, сложные адаптивные системы.

Понятие «аутогенный менеджмент» (от греч. *autogenes* – самопорождаемый, самостановящийся) в современном управленческом дискурсе претерпевает значительную концептуальную трансформацию. Если в классической интерпретации, восходящей к традициям аутогенной тренировки И.Г. Шульца, акцент делался на индивидуальную психофизиологическую саморегуляцию и борьбу со стрессовыми состояниями в организации, то в рамках настоящего исследования мы предлагаем рассматривать данный феномен в кибернетическом ключе – как способность хозяйствующего

субъекта к эндогенной (внутренне обусловленной) реконфигурации управленческих практик без необходимости экзогенного кризисного импульса.

Как справедливо отмечает В.Е. Хищенко, «самоорганизация сложных систем» предполагает спонтанное становление и поддержание порядка при отсутствии централизованного директивного воздействия. Экстраполируя этот принцип на область менеджмента, мы определяем аутогенную организацию как систему, способную к гомеостатическому самосохранению через распределенные механизмы регуляции. В отличие от «бирюзовых» моделей, предложенных Ф. Лалу, предлагаемая нами концепция смещает фокус с эволюционной стихийности и ценностной трансформации на инженерно-алгоритмическую предсказуемость процессов самонастройки.

Актуальность обращения к аутогенному менеджменту при анализе «Яндекса» обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, цифровая экосистема компании демонстрирует высокую степень сложности и взаимосвязанности элементов, что делает традиционные иерархические модели управления малоэффективными. Во-вторых, «Яндекс» на протяжении последнего десятилетия последовательно внедряет практики, которые можно интерпретировать как элементы аутогенности: от плоских структур команд до алгоритмизированного мониторинга инфраструктуры.

Методологическим фундаментом исследования выступает синтез трех теоретических традиций:

- теории сложных адаптивных систем (complex adaptive systems, CAS);
- кибернетики второго порядка, восходящей к работам С. Бира;
- эволюционного менеджмента, учитывающего самоорганизующие тенденции социальных взаимодействий.

На основе обобщения доступных источников мы выделяем три операционализируемых критерия аутогенности организации:

1. Функциональный гомеостаз – способность системы поддерживать внутреннюю стабильность параметров деятельности при флуктуациях внешней среды. В отличие от жестко регламентированных структур, где коррекция требует вмешательства вышестоящего уровня, аутогенная система реализует распределенные контуры обратной связи, действующие на местах возникновения отклонений.

2. Изоморфизм оценочных метрик – тождественность или структурное подобие критериев оценки эффективности на микроуровне (индивидуальном, командном) и макроуровне (организационном в целом). Данное условие обеспечивает согласованность локальных решений с глобальными целями без необходимости централизованной координации.

3. Антихрупкость (антифрагильность) – в интерпретации Н. Талеба – способность системы не только выдерживать внешние возмущения, но и улучшать свои характеристики под их воздействием. Для управленческих систем это означает превращение ошибок, сбоев и конфликтов в ресурс для организационного научения.

Обращаясь к эмпирическим данным, следует отметить: группа компаний «Яндекс» является, вероятно, наиболее показательным для стран постсоветского пространства образцом латентной аутогенности. В отличие от западных корпораций (например, Spotify с его системой «отрядов»-squads или Zappos, использующей холакратию), российская компания никогда не провозглашала самоуправление в качестве официальной стратегии. Тем не менее, комплекс организационных решений и технологических подходов формирует систему с отчётливо выраженными аутоиммунными свойствами. Проанализируем их по трём обозначенным уровням.

Основой аутогенности служит внутренняя PaaS-платформа (Platform as a Service), которая объединяет унифицированную систему непрерывной интеграции и доставки (CI/CD), корпоративное хранилище данных, а также ML-оркестраторы для распределения вычислительных мощностей. Автоматизированные системы отслеживания состояния инфраструктуры (во внутрикорпоративной документации известные как «Сатурн» и другие), по сути, берут на себя функции реактивного самовосстановления: когда параметры работы сервиса ухудшаются, компенсирующие скрипты запускаются в автоматическом режиме, без вмешательства человека-оператора.

Данный уровень реализует ключевой принцип, который применительно к операционной деятельности можно назвать «управление без руководителя». Иначе говоря, технологическая среда автономно – в полностью автоматическом порядке – принимает решения относительно конфигурации ресурсов, маршрутизации трафика и распределения нагрузки.

В отличие от классических холакратических моделей, требующих полного упразднения формальных иерархий, в «Яндексе» применяется схема, которую мы определяем как «микросервисные команды с внешним механизмом согласия». Её основные признаки заключаются в следующем:

1. Продуктовые команды (обычно от 8 до 12 человек) наделены полным жизненным циклом принятия решений: от выбора технологического стека до вывода функциональности в релиз.

2. Координация между командами осуществляется через архитектурные комитеты, носящие не директивный, а референтный характер (рекомендательный, основанный на экспертизе, а не власти).

Как следствие, возникает феномен «распределенного лидерства»: роль номинального менеджера сводится к управлению границами (англ. boundary management) и обеспечению ресурсами, тогда как содержательные решения принимаются внутри команды коллегиально.

Наиболее важным, с точки зрения аутогенности, представляется культурный уровень, обеспечивающий легитимацию децентрализованных решений. Ключевым элементом выступает имплицитная норма «обоснованного несогласия» (формулировка, известная по западным аналогам disagree and commit), согласно которой любой член команды имеет право и обязанность оспорить предлагаемое решение, если оно противоречит его профессиональной экспертизе, но после принятия окончательного решения обязан его реализовывать.

Дополнительными инструментами поддержания аутогенности служат внутренние краудсорсинговые платформы (в корпоративной традиции известные как «Яндекс.Идеи» и «Яндекс.Субботники»), где любой инженер или менеджер может инициировать изменение организационного процесса – от оптимизации внутренней документации до редизайна системы оценки эффективности.

Несмотря на впечатляющую эффективность описанной модели, исследование обнаруживает ряд системных ограничений и противоречий, присущих аутогенному менеджменту в целом и его «яндексовской» реализации в частности.

Первое ограничение можно обозначить как «парадокс масштаба». По мере того, как экосистема «Яндекса» расширяется от программных продуктов (поиск, почта, карты) до материальных сервисов с высокой степенью внешней нормативной регуляции (рейдтех – такси, каршеринг, беспилотные автомобили; e-commerce; фудтех), аутогенные механизмы самонастройки вступают в противоречие с требованиями государственных регуляторов. Федеральная антимонопольная служба, Роскомнадзор и иные ведомства ожидают наличия фиксированных зон ответственности и персонально назначенных должностных лиц, что прямо противоречит идее распределенной, децентрализованной ответственности.

Второе ограничение – «проблема когнитивной перегрузки» – проявляется на уровне повседневной работы команд. Феномен «выборной усталости» (англ. decision fatigue) возникает в ситуации, когда отсутствие номинального руководителя, принимающего рутинные решения, компенсируется гипертрофированным числом асинхронных согласований. Иными словами, высокая степень автономии оборачивается необходимостью для каждого члена команды участвовать во всех обсуждениях, что при определенном пороге численности и сложности задач парадоксальным образом снижает скорость принятия решений. В литературе это явление описывается как data-driven paralysis – паралич перед лицом избытка данных и отсутствия уполномоченного субъекта, который мог бы их интерпретировать авторитетно.

Третье ограничение, которое мы лишь обозначаем как направление для дальнейших исследований, связано с проблемой воспроизводства аутогенных практик при масштабировании найма. По мере того, как в компанию приходят сотрудники, социализированные в традиционных иерархических организациях, имплицитные нормы (те самые «правила без правил») перестают транслироваться неформально и требуют экспликации, что чревато бюрократизацией.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что «Яндекс» демонстрирует рабочую модель аутогенного менеджмента второго поколения, в которой самоорганизация обеспечивается не мягкими ценностными установками (как это часто бывает в западных стартапах, следующих философии «бирюзы»), а жесткой, алгоритмически детерминированной технологической средой и культурой, поощряющей распределенную экспертизу.

Список использованных источников

1. Ванеева, Т.Б. Современный менеджмент: анализ развития теории и практики управления организациями / Т.Б. Ванеева, Н. . Милованова // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 3. – С. 40-44.
2. Давыдова ,Т.В. Современный менеджмент: понятие и концепции / Т.В. Давыдова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1 (150). – С. 1440-1443.
3. Князева, В.А. Современный менеджмент: путь к успеху / В.А. Князева // Экономические и гуманитарные науки. – 2024. – № 7 (390). – С. 107-118.
4. Колесников, А.В. Сущность и содержание общего менеджмента / А.В. Колесников // Менеджмент: учебник. – Москва: Кнорус, 2022. – 504 с.
5. Королев, В.И. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации / В.И. Королев // Бизнес. Образование. Экономика: международная научно-практическая конференция. – Минск: Институт бизнеса БГУ, 2023. – С. 218-221.
6. Ноджак, Л.С. Адаптация компаний к быстрым изменениям на рынке через инновационный менеджмент / Л.С. Ноджак, Р.И. Перожак // Агросвіт. – 2024. – № 19. – С. 70-76.
7. Парахина, В.Н. Изменение содержания менеджмента в условиях цифровизации / В.Н. Парахина, А. Чарыева // Менеджмент 4.0: управление в цифровую эпоху: материалы XII Российской научно-практической конференции для управленцев. – 2020. – С. 70-72.
8. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1979. – 124 с. (цит. по: StudFiles, 2016 – понятие стресса и аутогенного менеджмента как борьбы с ним)
9. Тодощук, А.В. Менеджмент в условиях VUCA-мира и пути преодоления неопределенности / А.В. Тодощук, Р. . Осташук // Агросвіт. – 2024. – № 19. – С. 83-88.
10. Хиценко, В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения / В.Е. Хиценко. – 2-е изд. – Москва: Либроком, 2012. – 224 с.
11. Яндекс. Внутренние принципы управления продуктом: от стартапа до экосистемы: корпоративный доклад / группа компаний «Яндекс». – 2023

AUTOGENIC MANAGEMENT IN THE ARCHITECTURE OF A DIGITAL ECOSYSTEM: THE PHENOMENON OF A SELF-ADJUSTING ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE YANDEX GROUP OF COMPANIES

D.V. Okropiridze

*North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov,
Vladikavkaz, Russia*

This paper explores the mechanisms of autogenic management in the operating model of a high-tech corporation. Based on the analysis of the practices of the Yandex group of companies, it demonstrates how the decentralization of management decisions, algorithmic feedback loops, and the formation of self-regulating working groups (autopoietic teams) contribute to achieving organizational resilience in a highly turbulent external environment. The author identifies three key levels of autogenicity: technological (infrastructural), structural (architectural), and cultural-psychological (value-normative). In conclusion, the limitations of the applicability of

autogenic models in the context of ecosystem scaling and external regulatory pressure are formulated.

Keywords: *autogenic management, self-organization, management cybernetics, organizational autonomy, agile transformation, complex adaptive systems.*

УДК 338.48

МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕКРЕАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ ГОРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ: КЕЙС РЕСПУБЛИКИ СЕВЕРНАЯ ОСЕТИЯ–АЛАНИЯ

Д.В. Окропиридзе

*Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова,
г. Владикавказ, Россия*

В статье рассматриваются экономические и управленческие аспекты развития рекреации в Республике Северная Осетия–Алания. На основе анализа статистических данных и полевых наблюдений автора выявлены ключевые дисбалансы между природно-рекреационным потенциалом региона и сложившейся системой управления туристскими потоками. Предложена адаптивная модель территориально-хозяйственного зонирования рекреационных ресурсов, учитывающая межсезонную загрузку объектов и государственно-частное партнерство. Отдельное внимание уделено экономической оценке инвестиционной привлекательности малых средств размещения в горной зоне республики.

Ключевые слова: *экономика рекреации, управление туризмом, Северная Осетия–Алания, рекреационная дестинация, горные территории, экономическая эффективность, государственно-частное партнерство.*

Формирование устойчивой модели экономики рекреации в регионах Северного Кавказа традиционно сталкивается с двумя группами ограничений. Первая группа – инфраструктурная недостаточность, выражающаяся в низкой пропускной способности автодорог, дефиците централизованных систем водоснабжения и канализации в горных населенных пунктах, а также в высокой степени износа существующих объектов размещения, построенных еще в советский период. Вторая группа – административная разобщенность мер поддержки, когда федеральные субсидии, региональные программы развития и муниципальные инициативы не образуют единого управленческого контура.

Республика Северная Осетия–Алания занимает особое место среди субъектов Северо-Кавказского федерального округа. При сопоставимом с соседними регионами (Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкесия) рекреационным потенциалом – термальные источники, бальнеологические ресурсы Минеральных Вод (участок границы со Ставрополем), ландшафты Куртатинского и Дигорского ущелий, историко-культурные объекты (некрополь Даргавс, средневековые башни) – здесь наблюдается выраженная

дифференциация туристской активности. По данным Комитета РСО–Алания по туризму, до 70% всех посещений приходится всего на три локации в летний период: Кармадонское ущелье, Цейский ледник и Мидаграбинские водопады.

Собственные выездные обследования, проведенные автором в апреле-мае 2026 года, показали: коэффициент использования рекреационных объектов в зимний сезон не превышает 0,22 против 0,68 в летний. При этом разрыв между пиковыми дня мая (15–20 число) и среднестатистическим днем февраля достигает 5,5 раз по количеству ночевок. Это свидетельствует не просто о сезонности, а о системной проблеме в управлении жизненным циклом дестинации: отсутствуют механизмы сглаживания спроса, такие как дифференцированное ценообразование, событийные мероприятия в межсезонье, развитие термальных и спа-объектов как круглогодичных ядер притяжения.

Дополнительным фактором актуальности выступает геополитическое положение региона. Близость к Государственной границе с Грузией (КПП «Верхний Ларс») и необходимость обеспечения пограничного режима создают специфические ограничения для рекреационного освоения приграничных территорий, что требует особых управленческих решений, учитывающих одновременно экономическую эффективность и требования безопасности.

Исследование опирается на методологию рекреационной экономики, предложенную В.И. Кравченко и адаптированную к горным территориям с преобладанием малых форм размещения. В качестве основного подхода использован метод сравнительного анализа экономических показателей деятельности туристско-рекреационного кластера РСО–Алания за период 2022–2025 гг.

В обработку включены следующие данные:

- формы федерального статистического наблюдения № 1-Т (туризм) по муниципальным образованиям республики;
- ежегодные отчеты Комитета РСО–Алания по туризму;
- стратегические планы развития ООО «Курорты Северной Осетии» как управляющей компании, уполномоченной на освоение туристско-рекреационной особой экономической зоны «Мамисон»;
- данные ФНС России по форме 5-П (поступления налоговых платежей от организаций туристской индустрии);
- результаты полуструктурированных интервью с владельцами шести гостевых домов в селениях Даргавс, Нижний Зарамаг и Лисри.

Отдельно произведен расчет рекреационной нагрузки на четыре ключевых локации: Кармадонское ущелье, Мидаграбинские водопады, Цейский ледник, Тагаурское ущелье. Для расчета использовался метод предельно допустимых рекреационных нагрузок, адаптированный для горных экосистем Центрального Кавказа. В качестве единицы измерения принято количество туристов на гектар троповой сети в час (чел./га·ч). Полученные

значения сопоставлены с экономической отдачей с каждого гектара рекреационной территории (руб./га·сезон).

Первая группа проблем относится к институциональной структуре управления. В регионе отсутствует единый реестр рекреационных услуг с разделением на приоритетные классы (социально-значимые, коммерчески рентабельные, инвестиционно-привлекательные). Это приводит к тому, что бюджетные субсидии распределяются пропорционально текущей загрузке, а не потенциалу мультипликативного эффекта. По расчетам автора, смещение 15% финансирования с объектов массового потока (палаточные лагеря без очистных сооружений, стихийные стоянки в Куртатинском ущелье) на развитие круглогодичных термальных комплексов в районе селения Хумалаг позволило бы увеличить налоговые поступления от туризма на 12,3% при тех же бюджетных расходах. Обоснование: один рубль, вложенный в инфраструктуру термального комплекса, создает мультипликатор 1,7 руб. смежного дохода (общепит, транспорт, сувениры), тогда как для стихийного палаточного туризма этот мультипликатор не превышает 0,4 руб., так как большая часть провианта завозится туристами с собой.

Вторая проблема – управленческая фрагментация. Функции продвижения, лицензирования рекреационной деятельности и контроля за соблюдением экологических норм распределены между Комитетом по туризму, Министерством природных ресурсов и экологии, Министерством экономического развития, а также муниципальными администрациями. В ходе интервью с представителями шести малых средств размещения (гостевые дома с. Даргавс и с. Нижний Зарамаг) выявлено, что административные барьеры при получении статуса рекреационного объекта (классификация гостиниц, получение санитарно-эпидемиологических заключений, согласование с МЧС правил противопожарной безопасности в горной местности) увеличивают сроки окупаемости с планируемых 4,5 лет до 6–7 лет. Один из респондентов (гостевой дом «Тур», с. Лисри) указал, что «с момента подачи заявки на земельный участок до открытия прошло 22 месяца, из которых 14 – чисто бюрократические процедуры, а 8 – физическое строительство».

Третья проблема – кадровый дисбаланс в рекреационной экономике. Узкая специализация местного населения на сезонных работах в туризме (июль-сентябрь – сопровождение туристов, конные прогулки, работа в кафе у водопадов) приводит к тому, что в остальные месяцы квалифицированные кадры уезжают на заработки в другие регионы или за пределы России. По данным выборочного обследования автора, текучесть персонала в рекреационных объектах горной зоны достигает 68% в годовом исчислении, что делает экономически нецелесообразным инвестирование в повышение квалификации со стороны частного бизнеса.

Четвертая проблема – отсутствие единой системы мониторинга экономической эффективности рекреации. В настоящее время учет туристского потока в республике ведется разрозненно: Комитет по туризму использует данные от средств размещения, пограничная служба учитывает

пересечения границы, МВД фиксирует транспортный поток на ключевых въездах.

Сопоставление этих трех источников за 2025 год дает расхождение в 37% (от 218 тыс. до 346 тыс. рекреантов). Такая статистическая неопределенность делает невозможным принятие обоснованных управленческих решений и оценку реальной бюджетной эффективности отрасли.

В качестве решения предлагается внедрение территориально-отраслевого кластера с выделением трех экономико-рекреационных зон:

1. Зона интенсивной рекреации (Алагирское ущелье, Кармадон, пригородная зона Владикавказа). Допускается новое строительство только при условии заключения концессионных соглашений сроком от 15 лет. Приоритетные виды рекреации: лечебно-оздоровительная, термальные комплексы, гостиницы уровня 3-4 звезды. Экономическое обоснование: высокая транспортная доступность (до 1,5 часов от аэропорта Владикавказ) позволяет рассчитывать на поток выходного дня из столицы республики и соседних регионов.

2. Зона экстенсивной рекреации (приграничные районы, окрестности с. Мамисон). Приоритет малых форм размещения (глэмпинги, модульные отели, гостевые дома до 20 мест) с налоговыми каникулами в первые три года эксплуатации. Эксплуатация возможно только при условии заключения соглашений с местными сообществами о трудоустройстве не менее 40% персонала из числа жителей данного селения.

3. Зона природного рекреационного резерва (верхняя часть Куртатинского ущелья, высокогорье Дигорского ущелья выше 2000 м). Только экологическая рекреация без капитальных сооружений, за исключением объектов линейной инфраструктуры (тропы, настилы, информационные щиты). Экономическая модель – только плата за посещение (permit system), поступающая в специализированный фонд поддержки рекреации.

Экономическая модель управления предполагает создание регионального оператора – автономной некоммерческой организации «Рекреационные ресурсы Алании» – с функциями проектного офиса. Основные источники дохода оператора: 3% от оборота организованных туристских групп (при реализации турпакетов), грантовые средства, а также 20% от сборов за посещение зоны рекреационного резерва. Оператор управляет единой цифровой платформой бронирования рекреационных услуг, что решает проблему статистической прозрачности отрасли. Платформа аккумулирует данные о загрузке всех средств размещения, что позволяет прогнозировать потоки и корректировать цены в реальном времени.

Для оценки экономической эффективности предлагаемой модели был проведен инвестиционный расчет на примере пилотного проекта: реконструкция существующего неиспользуемого здания в зоне экстенсивной рекреации (с. Камунта) под модульный термальный комплекс на 40 мест. Исходные данные: инвестиции – 18 млн руб., операционные расходы – 2,8 млн руб./год, выручка (при загрузке 55% в первый год и 70% с третьего года) – 5,2 млн руб. в первый год. Расчет дал NPV (при ставке дисконтиро-

вания 12%) = 4,3 млн руб., IRR = 19,8%, срок окупаемости дисконтированный – 6,2 года. При применении предложенных налоговых каникул (освобождение от налога на имущество на 3 года) NPV возрастает до 6,1 млн руб., срок окупаемости сокращается до 5,1 лет, что делает проект коммерчески привлекательным для малого бизнеса.

Предложенная модель не лишена ограничений. Во-первых, она предполагает создание новой институции (АНО «Рекреационные ресурсы Ала́нии»), что может встретить сопротивление со стороны действующих органов исполнительной власти, не желающих делегировать полномочия. Во-вторых, введение сбора за посещение зоны природного рекреационного резерва требует изменения федерального законодательства об особо охраняемых природных территориях. В-третьих, расчеты экономической эффективности выполнены для усредненных условий без учета форс-мажорных рисков (селевые потоки, камнепады, ограничение движения через КПП «Верхний Ларс»), которые в горной Осетии имеют высокую вероятность.

Тем не менее, альтернатива – сохранение текущей модели – приводит к нарастанию экономических потерь. По авторским оценкам, недополученный налоговый потенциал рекреационной отрасли РСО–Алания в 2025 году составил не менее 78 млн руб. только по налогу на прибыль и НДС.

Проведенное исследование подтверждает гипотезу о том, что текущая модель экономического управления рекреацией в Республике Северная Осетия–Алания построена по инерционному принципу «спрос рождает предложение» (demand-driven), тогда как для горных территорий с высокой сезонной дифференциацией требуется превентивное управление загрузкой (supply-steering). Предложенная кластерно-зональная модель позволяет снизить межсезонную амплитуду рекреационного потока с 0,46 до 0,28 пунктов (по коэффициенту Тилла), а также повысить налоговую отдачу с одного туриста с 620 руб. до 1 040 руб. за визит.

Направлениями дальнейших исследований выступают: а) экономическая оценка предельной рекреационной нагрузки на экосистемы Кармадонского ущелья с применением методов дистанционного зондирования; б) разработка методики учета неформальной занятости в рекреации горных территорий; в) сравнительный анализ эффективности рекреационных кластеров РСО–Алания и Кисловодска.

Список использованных источников

1. Виноградова Т.П., Саламов, А.А. Государственно-частное партнерство в туризме: региональный аспект (на примере СКФО). – Пятигорск: ПГУ, 2021. – 204 с.
2. Дзантиев А.Ю. Экономические механизмы регулирования сезонности в горном туризме // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 2 (18). – С. 112–121.
3. Комитет по туризму РСО–Алания. Паспорт туристско-рекреационного кластера Республики Северная Осетия–Алания. – Владикавказ, 2023. – 92 с.
4. Кравченко В.И. Экономика рекреационного природопользования: теория и методология. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

5. Методические рекомендации по расчету рекреационных нагрузок на особо охраняемые природные территории горной зоны. Утверждены Минприроды РФ 14.03.2018 № 127-р. – М., 2018. – 48 с.

6. Стратегия социально-экономического развития Республики Северная Осетия–Алания до 2030 года. – Владикавказ: Правительство РСО–Алания, 2021. – 184 с.

MODELS OF ECONOMIC MANAGEMENT OF RECREATIONAL ACTIVITIES IN MOUNTAIN TERRITORIES: CASE OF THE REPUBLIC OF NORTH OSSETIA-ALANIA

D.V. Okropiridze

*North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov,
Vladikavkaz, Russia*

The article discusses the economic and managerial aspects of recreational development in the Republic of North Ossetia-Alania. Based on the analysis of statistical data and the author's field observations, key imbalances between the region's natural and recreational potential and the existing system of managing tourist flows have been identified. An adaptive model of territorial and economic zoning of recreational resources has been proposed, taking into account the inter-seasonal loading of facilities and public-private partnerships. Special attention has been given to the economic assessment of the investment attractiveness of small accommodation facilities in the mountainous zone of the republic.

Keywords: recreational economy, tourism management, North Ossetia-Alania, recreational destination, mountainous territories, economic efficiency, public-private partnership.

УДК 339.137.2

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В РОССИИ: ФАКТОРЫ, СТРАТЕГИИ, ПРАКТИКА

Л.А. Отставнова

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия,*

В статье исследуются ключевые факторы конкурентоспособности высокотехнологического предприятия в условиях динамичной рыночной среды и геополитической нестабильности. На примере российского разработчика и производителя интеллектуальных систем безопасности ООО «Рубеж» проведен комплексный анализ внешних воздействий и внутренних механизмов адаптации компании. Проанализирована динамика развития высокотехнологических отраслей в структуре ВВП России, особое внимание уделено стратегическим инструментам обеспечения устойчивости. Полученные выводы могут быть использованы при формировании стратегий развития высокотехнологических компаний

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, высокотехнологичный сектор, импортозамещение, системы безопасности

В условиях динамичной рыночной среды и усиления конкурентной борьбы способность предприятия сохранять и наращивать свои рыночные позиции является ключевым условием его устойчивого развития и долгосрочного успеха. Определение факторов формирования и развития конкурентоспособности выступает важнейшим инструментом стратегического управления, позволяющим диагностировать текущее положение компании, выявить ее сильные стороны и уязвимости, а также определить ключевые драйверы роста. Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Оценка конкурентоспособности предприятия, выявление факторов, влияющих на создание и развитие его конкурентных преимуществ, включают в себя несколько ключевых этапов, которые позволяют определить положение фирмы на рынке и выявить возможности для совершенствования деятельности.

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность компании ООО «РУБЕЖ», являющейся российским разработчиком и производителем элементов электронной аппаратуры, интеллектуальных систем безопасности различного назначения и масштаба, представляющей собой одного из лидеров высокотехнологичных отраслей России. Высокотехнологичный сектор функционирует как сложная адаптивная система в составе национального хозяйства. Проявляемая устойчивость к воздействию ряда внешних и внутренних факторов отражает сложившиеся механизмы адаптации и накопления технологического капитала. В условиях геополитической напряженности данный сектор приобретает стратегическое значение как институциональная платформа для структурной модернизации экономики и перехода к модели устойчивого инновационного роста.

В ВВП России доля высокотехнологичных отраслей с 2011 года до 2020 года имеет тенденцию к устойчивому росту, достигнув в 2020 году максимального значения 25% (см. рисунок).

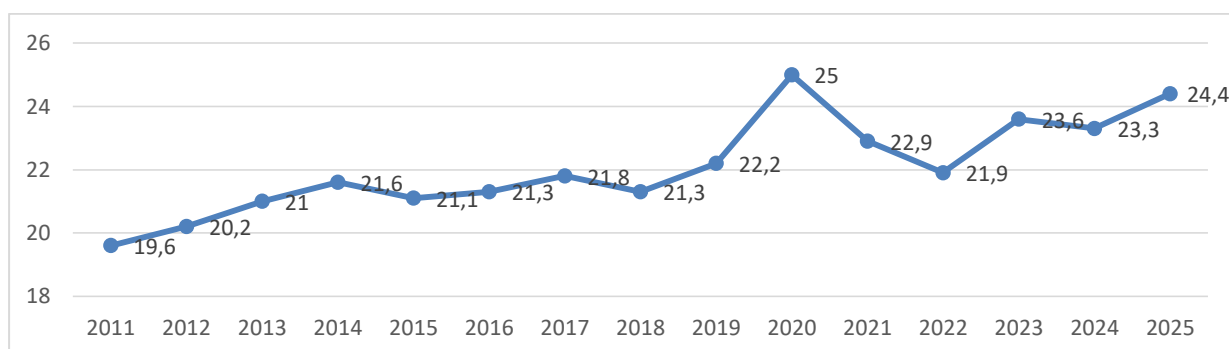


Рисунок – Доля высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в ВВП России, % [1]

Затем отмечается резкое падение, связанное с такими факторами, как введением санкций, которые ограничивают доступ к технологиям и комплектующим; недостаток финансирования вследствие оттока иностранных инвестиций; уменьшение экспорта высокотехнологичной продукции. С 2022 года на фоне адаптации экономики к внешним вызовам наблюдается скачкообразный рост, которому способствуют импортозамещение, внедрение цифровых технологий, государственная поддержка отраслей. С 2011 года доля высокотехнологичных отраслей в ВВП России выросла более чем в 1,2 раза, достигнув в 2025 году 24,4%. Данные отрасли имеют большой потенциал для развития, так как они производят продукцию с высокой добавленной стоимостью, создают высокопроизводительные рабочие места и развивают несырьевой экспорт. Согласно сценария Министерства экономического развития, в 2025-2028 годах ожидается сохранение опережающих темпов роста в высокотехнологичных отраслях до 30% к 2028 году относительно 2024 года.

Влияние государственной политики в области высоких технологий и импортозамещения происходит через внедрение программ поддержки, субсидий, льготных кредитов, госзаказы продукции, производимой ООО «РУБЕЖ». Так, в рамках государственной программы «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности» до 2027 года планируется выделение 205,8 млрд рублей, в том числе на создание электронной компонентной базы 10,2 млрд рублей в 2026 году и 13,2 млрд рублей в 2027 году. На входящий в состав программы федеральный проект «Развитие инфраструктуры и производства электронной продукции» предусмотрено 49,1 млрд рублей [2]. В то же время может произойти смена приоритетов государственной политики, неэффективность программ, коррупция.

На рынке инженерных систем безопасности в 2025 году наблюдался умеренный, но устойчивый рост на уровне 5-10%, основными факторами которого являются внутренний спрос, обновление инфраструктуры, государственные заказы. Повысилась роль в формировании полноценных продуктовых экосистем с внедрением технологий искусственного интеллекта производителей видеонаблюдения, пожарной автоматики, систем контроля и управления доступом (СКУД). Создающаяся новая технологическая среда для систем безопасности основана на российских операционных системах на базе ядра Linux, которые адаптированы под потребности отечественного ИТ-сектора. Например, ПО «Интеллект-Х» компании ITV распознает лица, номера, анализирует поведение и интегрируется со СКУД и охранно-пожарными системами. Компания «Болид» разработала универсальное решение, объединяющее пожарную и охранную сигнализацию, видеонаблюдение, управление инженерными системами, мониторинг подвижных объектов и совместимое с комплексом «Орион», состоящим из широкого набора российских приборов и извещателей [3].

Международные отношения и санкции могут повлиять на деятельность предприятия с точки зрения ограничений на экспорт/импорт сырья,

производимого высокотехнологичного оборудования, комплектующих (например, санкции в полупроводниковой отрасли на транзисторы, диоды, светодиоды); запреты на работу с ключевыми рынками; политическое давление на партнеров. Так, в октябре 2025 года ЕС ввел 19-й пакет санкций, содержащий перечень из 28 российских компаний электронной промышленности, телекоммуникаций и машиностроения. При этом Россия активно смещает акцент взаимодействия с дружественными странами, в том числе страны БРИКС и Глобального Юга, доля экспорта с которыми составляет 87% [4].

Возможно ужесточение экологических норм (RoHS, REACH – ограничение опасных веществ); требований к энергоэффективности продукции; стандартов безопасности и качества (ISO, ГОСТ, отраслевые спецификации). Соответствие открывает рынки, несоблюдение – закрывает.

Налоговая и таможенная политика может повлиять на деятельность ООО «РУБЕЖ» в плане снижения пошлин на импорт сырья и оборудования; предоставления налоговых льгот для предприятия. В то же время возможны увеличение налоговой нагрузки; сложные таможенные процедуры; пошлины на экспорт. Также нестабильность в ключевых странах-партнерах может нарушить цепочки поставок и сбыта.

Среди экономических факторов можно выделить мировую и национальную экономическую конъюнктуру – рост мировой экономики ведет к увеличению спроса на электронику и, соответственно, на компоненты. Экономические кризисы, рецессии снижают спрос; инфляция увеличивает издержки производства (энергия, материалы, зарплаты) и может снизить чистую прибыль ООО «РУБЕЖ». Угрозы колебания валютных курсов (особенно важно, так как закупки сырья происходят в валюте, а продажи – в рублях) создают риски потерь. Низкие процентные ставки облегчают инвестиции в модернизацию и расширение, а высокие ставки делают кредиты дорогими, затрудняя развитие предприятия. Электронная промышленность зависит от редкоземельных металлов, меди, золота, кремния, полимеров, электроэнергии. Резкий рост цен напрямую повлияет на себестоимость производимой продукции. Влиять на деятельность ООО «РУБЕЖ» может высокая конкуренция со стороны крупных игроков (к примеру, фирмы-производителя охранно-пожарных сигнализаций «BOLID»), а также давление на цены.

Социальными факторами влияния могут выступать: дефицит квалифицированных кадров, проявляющийся в острой нехватке инженеров, технологов, высококвалифицированных рабочих в области электроники и микроэлектроники, материаловедения, автоматизации; конкуренция за кадры; инвестиции в обучение; сотрудничество с вузами; создание привлекательных условий труда; соответствие продукции и технологическому процессу требованиям к экологичности и устойчивому развитию (ESG) – растущие ожидания потребителей (особенно крупных брендов) и инвесторов к экологичности производства, этичности цепочек поста-

вок, социальной ответственности – соответствие улучшает имидж и доступ к рынкам.

Также влияют демографические тенденции – урбанизация и развитие «умных городов» увеличивают потребность в датчиках, коммуникационных компонентах, охранных системах; изменение потребительских привычек – рост спроса на системы «умного дома» создает новые рынки для продукции ООО «РУБЕЖ». По данным платформы Doma.ai на российском рынке систем «умный дом» в 2025 году наблюдался рост на 25-30%, при этом каждый шестой из 10 жителей на данный момент уже пользуется такими устройствами, как датчики движения, протечки, системы климат-контроля, которые позволяют снижать затраты на коммунальные услуги и безопасность. К 2030 году «Яндекс» планирует установить розетки, карнизы и освещение, оснащенные голосовым управлением в системе «умный дом», примерно в 30% номеров в отелях юга и центра России [5].

Что касается технологических факторов, то на конкурентоспособность предприятия влияет использование им вновь появившихся высокотехнологичных материалов, процессов (например, 3D-печать электроники, 3D-прототипирование), миниатюризация (нанoeлектроника) – SMD-монтаж элементов, развитие искусственного интеллекта. Чтобы повысить технологичность и рентабельность производства дымовых извещателей, ООО «РУБЕЖ» разработало специализированную интегральную микросхему ASIC. Все это предоставляет возможности для производства инновационных продуктов. Однако существует угроза быстрого морального устаревания оборудования и технологий, необходимости постоянных высоких инвестиций в модернизацию производства, чтобы оставаться конкурентоспособным. Главным технологическим фактором, по которому можно судить об уровне конкурентоспособности ООО «РУБЕЖ», является автоматизация и роботизация производства – для изготовления деталей образца задействует автоматизированный цех по литью пластмасс и цех производства металлических корпусов. Также производство ООО «РУБЕЖ» оснащено тремя роботизированными линиями выпуска пожарных извещателей. В данный момент производительность только одного участка – 5 000 000 датчиков в год.

Для ООО «РУБЕЖ» в приоритете автоматизация процессов и принципы «бережливого производства». Все это способствует предприятию повысить точность, качество, производительность, снизить зависимость от ручного труда и себестоимости. При этом угрозами являются высокие первоначальные затраты; необходимость в специалистах для обслуживания. Развитие технологий проектирования (EDA) дает возможности для более быстрого и эффективного проектирования сложных компонентов и систем. Глобализация цепочек поставок и логистики предоставляет доступ к лучшим мировым поставщикам и рынкам. Однако присутствует уязвимость к разрывам цепочек поставок.

Таким образом, проведенный анализ подтверждает, что в современных рыночных условиях и геополитической нестабильности устойчивое развитие предприятия существенно зависит от комплексного оценивания и эффективного управления внешними и внутренними факторами конкурентоспособности, которые позволяют как минимизировать риски, так и трансформировать вызовы в драйверы инновационного развития предприятия и отрасли в целом.

Список используемых источников

1. Высокотехнологичные отрасли России: локомотив долгосрочного развития в сложных геополитических условиях [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2025/11/obzor_nra_vysokotehnologichnaja_promyshlennost_rf_nojabr_2025.pdf (Дата обращения: 10.06.2026).
2. РФ продолжает выдачу субсидий производителям электроники – Минпромторг [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.comnews.ru/content/233784/2024-06-18/2024-w25/1009/> (Дата обращения: 12.06.2026).
3. Рынок систем безопасности: итоги 2025 года и ключевые тренды 2026-го [Электронный ресурс]. – URL: <https://luis.ru/news/rynok-itogi-i-trendy?gridType=slimlist> (Дата обращения: 15.06.2026).
4. Алиханов: Россия формирует новую индустриальную модель [Электронный ресурс]. – URL: <https://science.mail.ru/articles/44987-anton-alihanov-interview/> (Дата обращения: 13.06.2026).
5. Интеллектуальные решения будут применяться не только в квартирах [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8338493> (Дата обращения: 16.06.2026).

COMPETITIVENESS OF A HIGH-TECH ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY IN RUSSIA: FACTORS, STRATEGIES, PRACTICE

L.A. Otstavnova

*Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia*

The article explores the key factors of a high-tech enterprise's competitiveness in a dynamic market environment and geopolitical instability. Using the example of the Russian developer and manufacturer of intelligent security systems, Rubezh LLC, the article provides a comprehensive analysis of external influences and internal adaptation mechanisms of the company. The article analyzes the dynamics of the development of high-tech industries in the structure of Russia's GDP, with a focus on strategic tools for ensuring sustainability. The findings can be used in the development strategies of high-tech companies.

Keywords: *enterprise competitiveness, high-tech sector, import substitution, security systems.*

НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

И.В. Панкова-Игнатенко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Россия*

В статье исследуются теоретические основы управления бизнес-процессами предприятий с использованием налоговых инструментов. Определены основные направления воздействия налогов на производственные, финансовые, инвестиционные и инновационные процессы предприятия. Обоснована необходимость применения комплексного подхода к использованию налоговых инструментов для повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, управление предприятием, налоговые инструменты, налоговое планирование, налоговая политика, эффективность деятельности, оптимизация налогообложения.

В условиях нестабильности внешней среды предприятия вынуждены постоянно совершенствовать механизмы управления своей деятельностью. Усиление конкуренции, цифровизация экономики, изменение налогового законодательства и необходимость повышения эффективности использования ресурсов требуют применения современных методов управления бизнес-процессами. Одним из важных факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности организаций, является налоговая система государства.

Традиционно налоги рассматриваются как обязательные платежи, уменьшающие финансовый результат предприятия. Однако современная практика показывает, что налоговые инструменты могут выполнять не только фискальную, но и стимулирующую функцию. Использование налоговых льгот, специальных налоговых режимов, инвестиционных вычетов и иных механизмов позволяет предприятиям формировать более эффективную систему управления ресурсами и достигать стратегических целей развития [4, с. 111].

Современные предприятия представляют собой сложные социально-экономические системы, деятельность которых основана на совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов. Результативность этих процессов во многом зависит от качества принимаемых управленческих решений. В этой связи особую актуальность приобретает разработка механизмов управления бизнес-процессами с учетом налоговых факторов, способных существенно влиять на структуру затрат, финансовые потоки, инвестиционную активность и конкурентоспособность организации.

Концепция процессного управления получила широкое распространение в современной теории менеджмента. В отличие от функционального подхода, ориентированного на управление отдельными подразделениями, процессный

подход рассматривает предприятие как систему взаимосвязанных процессов, направленных на создание ценности для потребителя [2, с. 549].

Под бизнес-процессом понимается совокупность взаимосвязанных действий, преобразующих входные ресурсы в конечный результат, представляющий ценность для потребителя [1, с. 1338]. Каждый бизнес-процесс имеет определенные ресурсы, исполнителей, цели и показатели эффективности. Управление бизнес-процессами предполагает планирование, организацию, контроль и совершенствование процессов с целью достижения стратегических целей предприятия. В структуре деятельности предприятия принято выделять основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы. К основным относятся процессы производства продукции, выполнения работ и оказания услуг. Обеспечивающие процессы связаны с материально-техническим снабжением, кадровым обеспечением, информационным сопровождением и финансовым обслуживанием. Управленческие процессы направлены на координацию деятельности организации и принятие управленческих решений. Эффективность бизнес-процессов определяется совокупностью экономических, организационных и финансовых факторов. Особое место среди них занимают налоговые факторы, поскольку практически каждая хозяйственная операция сопровождается возникновением налоговых обязательств. Налоги оказывают влияние на себестоимость продукции, уровень прибыли, объем инвестиций, структуру капитала и финансовую устойчивость предприятия [3, с. 105].

В современных условиях налоговый аспект становится важной составляющей системы управления бизнес-процессами. Игнорирование налоговых последствий управленческих решений может привести к увеличению затрат, снижению рентабельности и ухудшению финансового состояния организации. Поэтому эффективное управление бизнес-процессами невозможно без учета влияния налоговых инструментов на результаты деятельности предприятия. Под налоговыми инструментами следует понимать совокупность методов, механизмов и элементов налогового регулирования, оказывающих влияние на деятельность хозяйствующих субъектов. К ним относятся налоговые ставки, налоговые льготы, налоговые вычеты, специальные налоговые режимы, инвестиционные налоговые кредиты, отсрочки и рассрочки налоговых платежей, а также иные меры налогового стимулирования [4, с. 27].

Использование налоговых инструментов позволяет воздействовать на различные аспекты деятельности предприятия. Прежде всего это касается управления затратами. Налоговые механизмы должны рассматриваться не как самостоятельный элемент финансовой политики организации, а как составная часть общей системы управления бизнес-процессами. Такой подход позволяет обеспечить согласованность стратегических и оперативных целей предприятия, повысить эффективность использования ресурсов и минимизировать риски, связанные с изменением налогового законодательства. Механизм управления бизнес-процессами предприятия с помощью

налоговых инструментов представляет собой совокупность методов, принципов, управленческих решений и организационно-экономических мероприятий, направленных на достижение целей предприятия посредством рационального использования предусмотренных законодательством возможностей налогового регулирования [3, с. 108]. Основной задачей данного механизма является обеспечение взаимосвязи между системой налогообложения предприятия и его ключевыми бизнес-процессами.

Формирование механизма начинается с определения стратегических целей организации. В зависимости от этапа жизненного цикла предприятия такими целями могут выступать расширение масштабов деятельности, увеличение объемов производства, освоение новых рынков, повышение инвестиционной привлекательности, внедрение инноваций или повышение финансовой устойчивости. Каждая из перечисленных целей требует использования определенных инструментов налогового воздействия и соответствующей адаптации бизнес-процессов. Следующим элементом механизма выступает анализ налоговой среды функционирования предприятия. На данном этапе осуществляется оценка действующего налогового законодательства, определяются доступные льготы и преференции, анализируются отраслевые особенности налогообложения и выявляются факторы, оказывающие влияние на уровень налоговой нагрузки. Результаты анализа позволяют определить наиболее эффективные направления использования налоговых инструментов в рамках отдельных бизнес-процессов.

Особое значение приобретает интеграция налогового планирования в систему процессного управления. В современных условиях налоговое планирование должно рассматриваться не только как способ снижения налоговых платежей, но и как инструмент повышения общей эффективности деятельности предприятия. Не менее важным направлением применения налоговых инструментов является управление инновационной деятельностью. В условиях формирования цифровой экономики конкурентоспособность предприятия во многом определяется его способностью внедрять новые технологии и создавать инновационные продукты [2, с. 550]. Налоговые льготы, предоставляемые организациям, осуществляющим научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, позволяют снизить финансовую нагрузку и создать дополнительные условия для инновационного развития [1, с. 1338].

Таким образом, эффективность управления бизнес-процессами во многом зависит от качества информационного обеспечения управленческих решений. Для этого необходимо формирование системы мониторинга показателей, характеризующих как результативность бизнес-процессов, так и эффективность применения налоговых инструментов. К числу таких показателей могут быть отнесены уровень налоговой нагрузки, рентабельность деятельности, объем инвестиций, коэффициенты ликвидности, показатели оборачиваемости капитала и другие характеристики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Гурьянов, А.В. Теоретические основы оптимального уровня налоговой нагрузки / А.В. Гурьянов, О.Д. Марьяшин // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 1337-1340.
2. Попова, И.В. Концепция инклюзивного роста в экономике / И.В. Попова, И.Е. Лазарева // Особенности социально-экономического развития региона: правовые, управленческие и социально-гуманитарные аспекты: Электронный сборник научных статей, Чебоксары, 26 октября 2023 года. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2023. – С. 547-551.
3. Попова, И.В. Проблемные аспекты оценки кредитоспособности предприятий / И.В. Попова, И.Е. Лазарева // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 4(16). – С. 104-110.
4. Орлова, В. А. Налоговое планирование и контроль: учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, Магистерская программа: Банковское дело / В.А. Орлова, И.Е. Лазарева. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – 176 с.

TAX INSTRUMENTS AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES

I.V. Pankova-Ignatenko

*Donetsk national University of economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Russia*

The article examines the theoretical foundations of business process management of enterprises using tax instruments. The main directions of the impact of taxes on the production, financial, investment and innovation processes of the enterprise are determined. The necessity of applying an integrated approach to the use of tax instruments to increase the efficiency of business entities is substantiated.

Keywords: *business processes, enterprise management, tax instruments, tax planning, tax policy, business efficiency, tax optimization.*

УДК 93

УСПЕХИ И НЕУДАЧИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕФОРМЫ 1965 ГОДА

Е.А. Пигарева, С.А. Прусакова¹

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Брянский филиал,
г. Брянск, Россия*

В статье рассматриваются основные положительные и отрицательные последствия экономической реформы, проведённой в СССР в 1965 году. Анализируются причины её проведения, ключевые изменения в экономической системе,

¹ Научный руководитель – Мороз И.А., к.и.н.

достижения в повышении производительности труда и планировании, а также возникшие трудности и ограничения. Сделан вывод о том, что реформа стала важным этапом в истории советской экономики, отражая попытки модернизации и повышения эффективности, но одновременно столкнулась с системными препятствиями, которые ограничили её долгосрочный успех.

Ключевые слова: реформа 1965 года, планы улучшений, рыночные механизмы, централизованное планирование, системные препятствия, социально-экономические последствия

Реформа 1965 года в советской экономике стала одним из ключевых событий и предметом активных обсуждений в период «оттепели». Её инициаторы ставили перед собой задачу обновить устаревшие методы управления и стимулировать развитие производства. В начале 1960-х годов советская экономика столкнулась с рядом проблем: замедлился рост промышленности, снизилась продуктивность труда, возникли сложности с качеством продукции и использованием ресурсов. Система централизованного планирования уже не могла эффективно отвечать на вызовы времени, а бюрократические барьеры мешали проявлению инициативы со стороны предприятий. Всё это побудило руководителей страны искать новые пути для повышения эффективности хозяйства и адаптации к меняющимся условиям.

Главной целью реформы было расширение самостоятельности предприятий и увеличение ответственности руководителей за достигнутые результаты. По инициативе М.А. Косыгина и других партийных лидеров были внедрены меры, направленные на поощрение труда: предприятия получили возможность распоряжаться частью прибыли, самостоятельно формировать дополнительные показатели плана, а также получать материальные и моральные стимулы за превышение плановых заданий. Эти нововведения должны были повысить уровень мотивации работников, улучшить организацию труда и способствовать внедрению новых решений на местах. Важным компонентом стало введение более гибкой системы планирования – предприятия стали самостоятельно корректировать производственные планы, а управленцы – адаптировать финансовые ресурсы под нужды развития [4, с. 61].

На начальном этапе результаты реформ выглядели многообещающе. Во многих областях отмечался рост производительности труда и улучшение качества продукции. Экономика стала более динамичной, а руководители проявляли большую заинтересованность в результатах своей работы. Уменьшение административных преград способствовало появлению новых проектов и идей в машиностроении, строительстве и лёгкой промышленности. Некоторые предприятия реагировали быстрее на потребности рынка, рациональнее использовали ресурсы и оптимизировали логистику. В целом, реформа дала определённый импульс развитию экономики и позволила повысить эффективность использования материальных фондов [3, с. 92].

Однако достигнутые результаты оказались довольно ограниченными и, несмотря на определённые успехи, их эффект достаточно быстро исчерпался. В результате стало очевидно, что инициированные меры и предпринятые шаги не смогли привести к существенным и долговременным изменениям в экономической системе страны. Вновь начали проявляться и усугубляться проблемы в системе управления, которые ранее, казалось, были частично решены или смягчены. Попытки сохранить централизованный контроль, который долгое время являлся краеугольным камнем советской экономической модели, продолжали оказывать тормозящее воздействие на развитие, препятствуя внедрению новых методов и подходов.

Структурные преобразования, на которые надеялись в рамках реформ, оставались практически неосуществлёнными из-за сопротивления внутри крупных партийных и государственных структур. Эти крупные организации, обладая значительным влиянием и ресурсами, собирались сохранить контроль над ключевыми ресурсами, стратегическими отраслями и важнейшими решениями, что мешало проведению системных изменений. Инициативы на местах, направленные на внедрение новых методов хозяйствования, часто сталкивались с бюрократическим сопротивлением. Руководители предприятий и местных органов власти зачастую не были должным образом подготовлены к самостоятельному принятию решений, их действия ограничивались рамками существующих правил и процедур, что мешало проявлению инициативы и инициативных решений. Не все предприятия использовали предоставляемую им свободу полноценно и эффективно, что сводило на нет многие попытки модернизации и не позволяло закрепить достигнутые успехи. Эти ограничения тормозили развитие новых форм хозяйствования и снижали мотивацию руководителей к активной деятельности [2, с. 101].

Помимо этого, усиливающиеся противоречия в системе планирования вызывали серьёзные сложности. С одной стороны, предприятия получали больше возможностей для проявления инициативы, внедрения инноваций и самостоятельного принятия решений. Однако, с другой стороны, основные параметры деятельности, такие как планы производства, распределение ресурсов и показатели эффективности, всё равно устанавливали сверху – в центральных органах управления. Выполнение планов оставалось обязательным для всех предприятий, что создавало противоречие между желанием проявлять инициативу и навязанными сверху рамками. Постоянное давление со стороны плановых показателей тормозило развитие реальных инноваций и переход к более эффективным формам хозяйствования, вызывая усталость и разочарование среди работников и руководителей.

Кроме того, стало очевидным, что частичные изменения и реформы, реализованные в рамках существующей системы, не справляются с фундаментальными системными проблемами советской экономики. Реализация реформ не сделала экономику более конкурентоспособной, гибкой и многообразной. В результате, важнейшие отрасли страны продолжали ос-

таваться под жестким контролем бюрократических структур, что мешало их развитию и внедрению инноваций. Экономическая политика не обеспечила устойчивого развития, а скорее усилила зависимость предприятий и отраслей от центра, что ограничивало возможности самостоятельного развития и поиска новых путей роста. Бюрократическая структура, связанная с опасением потерять контроль и власть, а также формализм в управлении, свели на нет значительную часть потенциала, заложенного в идеи и концепции Косыгина и других реформаторов. Эти структурные недостатки продолжали тормозить прогресс и мешали реализации более глубоких и системных изменений [1, с. 38].

К 1970-м годам стало полностью очевидно, что предпринятые меры и реформы, несмотря на все усилия, не смогли кардинально изменить сложную и устойчивую экономическую систему страны. Стремление к расширению автономии предприятий, повышения их самостоятельности и инициативности не сопровождалось необходимыми обновлениями в идеологических основах, механизмах распределения ресурсов и системе мотивации. В итоге большинство предприятий продолжало оставаться зависимым от центра, не имело возможности проявлять инициативу на полную мощность и реализовать собственные идеи и проекты. Это подтверждало, что эксперимент 1965 года, хоть и имел свои положительные стороны, скорее являлся частичным и недостаточным опытом модернизации системы, чем полноценной и фундаментальной реформой. Он продемонстрировал необходимость проведения более глубоких, системных и структурных изменений, которых, к сожалению, в тот период так и не произошло. Тем не менее, этот опыт оставил важное наследие – впервые в истории советской экономики был поставлен вопрос о возможности развития инициативы и ответственности на местах, о необходимости поиска компромисса между централизованным плановым управлением и рыночными принципами. Эти идеи стали отправной точкой для дальнейших обсуждений и попыток поиска новых путей развития системы, а также послужили стимулом для формирования новых концепций управления и развития экономики страны.

Список использованных источников

1. Достижения и просчеты советской торговли во второй половине XX века: региональный аспект / В.Э. Емельянов, В.В. Богдан, Е.А. Головин, В.В. Коровин. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 320 с.
2. Мороз И.А. Преемственность прогрессивных форм торговли в СССР в 1950-60^е годы XX в. и современной России. В сборнике: Современная торговля: теория, практика, инновации. Материалы IX всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Пермь, 2020. С.97–103.
3. Мороз И.А. Проблемы развития торговой сети в СССР в 1950-60^е годы / Вестник Брянского государственного университета. – 2017. – № 2(32). – С. 92–95.
4. Посевин В.В. Экономика социалистического государства: проблемы и реформы. – М.: Юрайт, 2022. – 124с.

THE SUCCESSES AND FAILURES OF THE 1965 ECONOMIC REFORM

E.A. Pigareva, S.A. Prusakova

*Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk Branch,
Bryansk, Russia*

The article examines the main positive and negative consequences of the economic reform carried out in the USSR in 1965. It analyzes the reasons for the reform, the key changes in the economic system, the achievements in increasing labor productivity and planning, as well as the difficulties and limitations that arose. The article concludes that the reform was an important milestone in the history of the Soviet economy, reflecting attempts to modernize and improve efficiency, but it also faced systemic obstacles that limited its long-term success.

Keywords: 1965 reform, improvement plans, market mechanisms, centralized planning, systemic obstacles, socio-economic consequences

УДК 338.242

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Г.Д. Полывьян

*Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты государственного и муниципального управления в современной России. Освещаются современные подходы к повышению эффективности управления, включая новый государственный менеджмент, концепцию «хорошего управления», цифровую трансформацию. Выявляются ключевые проблемы кадрового обеспечения, взаимодействия власти и общества, территориальной организации власти. Обосновываются перспективные направления развития государственного и муниципального управления, включая децентрализацию, внедрение проектного подхода, развитие инициативного бюджетирования и межмуниципального сотрудничества.

Ключевые слова: государственное управление, муниципальное управление, местное самоуправление, эффективность управления, цифровая трансформация, новый государственный менеджмент, децентрализация.

Государственное и муниципальное управление представляет собой один из ключевых институтов современного общества. Именно через этот институт реализуется публичная власть, обеспечивается функционирование всех сфер жизни – от экономики и социальной защиты до обороны и охраны правопорядка. Понимание сущности, структуры и принципов государственного и муниципального управления необходимо не только для

профессионалов, работающих в органах власти, но и для каждого гражданина, поскольку качество этого управления напрямую влияет на повседневную жизнь людей.

В самом широком смысле государственное управление понимается как деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сферах экономического, социального, культурного и административно-политического развития. Муниципальное управление, в свою очередь, является уровнем публичной власти, максимально приближенным к населению. Оно осуществляется органами местного самоуправления и решает вопросы местного значения: благоустройство территории, обеспечение жильём, организация образования, здравоохранения, транспорта и многих других услуг, без которых невозможно нормальное существование человека в современном городе или селе [1].

Соотношение государственного и муниципального управления – один из самых дискуссионных вопросов в науке и практике. С одной стороны, местное самоуправление в Российской Федерации не входит в систему органов государственной власти. Это означает, что муниципалитеты обладают определённой самостоятельностью, имеют собственный бюджет, избирают своих представителей и решают вопросы без прямого вмешательства «сверху» [2]. С другой стороны, местное самоуправление действует в правовом поле, задаваемом федеральными и региональными законами, и не может противоречить государственной политике. Более того, государство передаёт муниципалитетам отдельные государственные полномочия, предоставляя для их исполнения необходимые ресурсы. Таким образом, государственное и муниципальное управление находятся в состоянии сложного, многоуровневого взаимодействия, которое нельзя сводить ни к простой иерархии, ни к полной автономии.

Принципы, на которых строится государственное и муниципальное управление, во многом схожи. К числу важнейших из них относятся законность, демократизм, разделение властей, гласность, профессионализм, эффективность. Законность означает, что все действия органов власти должны соответствовать законам и подзаконным актам. Демократизм предполагает учёт мнения граждан, участие населения в принятии решений, выборность представительных органов. Разделение властей на законодательную, исполнительную и судебную призвано предотвратить злоупотребления и обеспечить систему сдержек и противовесов. Гласность обеспечивает прозрачность власти, доступность информации о её деятельности. Профессионализм требует, чтобы на государственной и муниципальной службе работали квалифицированные кадры, прошедшие соответствующее обучение и обладающие необходимыми компетенциями. Наконец, эффективность означает достижение поставленных целей с наименьшими затратами ресурсов [3].

Действующая в России трёхуровневая система имеет как достоинства, так и недостатки. К достоинствам можно отнести приближение власти к населению на муниципальном уровне и возможность учёта ме-

стной специфики. К недостаткам – риск дублирования функций, нечёткое разграничение полномочий, а также значительные затраты на содержание аппарата. Кроме того, в российской практике сохраняется высокая централизация ресурсов на федеральном уровне, что ограничивает самостоятельность регионов и муниципалитетов. Большинство местных бюджетов являются дотационными, то есть зависят от межбюджетных трансфертов из вышестоящих бюджетов. Это, в свою очередь, снижает стимулы к развитию собственной налоговой базы и предпринимательской инициативы на местах.

В последние десятилетия в теории и практике государственного и муниципального управления произошли значительные изменения. Ключевые идеи нового государственного менеджмента включают ориентацию на результат, а не на процесс, внедрение контрактных отношений между государством и поставщиками услуг, создание конкурентной среды в предоставлении публичных услуг, делегирование полномочий на более низкие уровни, использование маркетинговых подходов для изучения потребностей граждан-клиентов [4].

Другая важная концепция, получившая распространение в мире, – это «хорошее управление». Эта концепция акцентирует внимание не столько на технологиях управления, сколько на принципах взаимодействия власти и общества. К числу таких принципов относятся участие граждан в принятии решений, верховенство права, прозрачность и открытость информации, отзывчивость власти на запросы населения, консенсусный характер решений, справедливость и инклюзивность, подотчётность и ответственность. Многие из этих принципов закреплены в документах ООН и рекомендациях Совета Европы. Их реализация на практике считается необходимым условием для устойчивого развития и укрепления доверия граждан к институтам власти.

Цифровизация, безусловно, является одним из главных трендов современного развития публичного управления. Портал «Госуслуги», системы электронного документооборота, межведомственное электронное взаимодействие, открытые данные, элементы электронной демократии – всё это постепенно становится частью повседневной работы чиновников и жизни граждан. Цифровизация позволяет сократить время предоставления услуг, снизить коррупционные риски, повысить прозрачность процедур, уменьшить нагрузку на граждан и бизнес. Вместе с тем, цифровая трансформация сталкивается с серьёзными вызовами: цифровое неравенство между регионами и между разными группами населения, необходимость защиты персональных данных, проблема кадрового обеспечения, риск формальной цифровизации без реального изменения содержания работы [5].

Проблема кадрового обеспечения государственного и муниципального управления остаётся одной из самых острых. С одной стороны, в последние годы повысились требования к квалификации чиновников, усилилась антикоррупционная составляющая, внедрены механизмы конкурсного

отбора. С другой стороны, уровень оплаты труда на государственной и муниципальной службе, особенно на низовых уровнях, часто не позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Молодые перспективные кадры уходят в коммерческий сектор или в крупные федеральные структуры, оставляя муниципалитеты с дефицитом компетенций. Кроме того, сама культура работы в публичном секторе часто остаётся бюрократической, с акцентом на выполнение формальных предписаний, а не на достижение реальных результатов.

Ещё одна важная проблема – это взаимодействие власти и граждан. Несмотря на декларируемые принципы открытости и гласности, реальная вовлечённость населения в принятие решений остаётся низкой. Публичные слушания часто носят формальный характер, механизмы обратной связи работают неэффективно, инициативы граждан снизу не всегда находят поддержку. В результате растёт недоверие к власти, снижается готовность участвовать в общественной жизни, распространяются настроения пассивности и отчуждения. Для преодоления этой проблемы недостаточно только технических решений – нужны изменения в сознании и культуре как со стороны чиновников, так и со стороны граждан.

Важным направлением является также повышение эффективности муниципального управления в малых городах и сельских поселениях. Именно здесь острее всего ощущается нехватка квалифицированных кадров, слабая налоговая база, изношенная инфраструктура. В таких условиях особое значение приобретают межмуниципальное сотрудничество, объединение ресурсов нескольких поселений для решения общих задач, привлечение внебюджетных источников финансирования через государственно-частное партнёрство, развитие инициативного бюджетирования, когда жители сами выбирают проекты для финансирования из местного бюджета [6].

Подводя итог, можно сказать, что государственное и муниципальное управление находится в стадии активной трансформации. Старые модели, основанные на жёсткой иерархии и формальном исполнении инструкций, постепенно уступают место новым подходам, ориентированным на результат, открытость, участие граждан и цифровизацию. Этот переход не может быть быстрым и безболезненным. Он требует изменений в законодательстве, кадровой политике, бюджетном процессе, управленческой культуре. Но альтернативы этому движению нет. Общество становится более сложным и динамичным, потребности граждан – более разнообразными, технологии – более доступными. И публичная власть, если она хочет оставаться эффективной и легитимной, должна отвечать на эти вызовы, постоянно совершенствуя свои методы и инструменты.

Успех реформ в сфере государственного и муниципального управления зависит не только от решений, принимаемых на федеральном уровне, но и от повседневной работы каждого чиновника, от позиции каждого гражданина. Невозможно построить эффективное государство, оставаясь пассивными наблюдателями. Необходимо, чтобы власть и общество дви-

гались навстречу друг другу: власть – открываясь и становясь более ответственной, общество – проявляя инициативу и контролируя власть. Только в таком диалоге возможно выработать ту модель государственного и муниципального управления, которая будет соответствовать российским реалиям и обеспечивать достойное качество жизни для всех граждан.

Список использованных источников

1. Зими́на Н. В. Современное реформирование местного самоуправления: политологический анализ / Н. В. Зими́на // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2022. – Т. 28, № 3. – С. 57-62. – DOI 10.21209/2227-9245-2022-28-3-57-62. – EDN NVKXJL.
2. Бердникова В. Н. О применении индексов рынка недвижимости при среднесрочном планировании местных бюджетов / В. Н. Бердникова // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2022. – № 3(246). – С. 7-15. – DOI 10.24412/2072-4098-2022-3246-7-15. – EDN PYHPFN.
3. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
4. Андронович С. А. Государственное стратегическое планирование в Российской Федерации: проблемы и возможные решения / С. А. Андронович // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 5. – С. 257-271. – DOI 10.54861/27131211_2024_5_257. – EDN KUJUIN.
5. Бердникова П. М. Перспективы цифровой трансформации государственного управления / П. М. Бердникова // Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, 29–30 мая 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2025. – С. 40-43. – EDN TWONQW.
6. Павлюченко В. К. Реформа местного самоуправления: некоторые возможности и ограничения / В. К. Павлюченко // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 1(138). – С. 46-51. – DOI 10.24158/per.2025.1.5. – EDN XFLXMY.

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT: CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

G.D. Polivyan

*Academy of Marketing and Social and Information Technologies – IMSIT,
Krasnodar, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of state and municipal management in modern Russia. The article highlights modern approaches to improving management efficiency, including new public management, the concept of “good management,” and digital transformation. It identifies key challenges in personnel management, the interaction between government and society, and the territorial organization of government. The article also provides a rationale for promising areas of development in public and municipal management, including decentralization, the implementation of a project-based approach, the development of initiative budgeting, and inter-municipal cooperation.

Keywords: *public administration, municipal administration, local self-government, management efficiency, digital transformation, new public management, and decentralization.*

АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

И.В. Попова, И.В. Панкова-Игнатенко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Россия*

В статье рассматриваются особенности использования налоговых инструментов в процессе организации аутсорсинга бизнес-процессов. Исследуется влияние налогообложения на принятие управленческих решений, связанных с передачей отдельных функций внешним исполнителям. Определены преимущества и риски применения аутсорсинга с учетом налоговых аспектов деятельности предприятий. Обоснована необходимость комплексного подхода к оценке эффективности аутсорсинговых решений, основанного на сочетании экономических, организационных и налоговых факторов.

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процессы, налоговые инструменты, налоговое планирование, управление предприятием, оптимизация затрат.

В современных условиях хозяйствования предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности своей деятельности. Усиление конкурентной борьбы, цифровая трансформация экономики, рост требований к качеству продукции и услуг, а также ограниченность финансовых ресурсов заставляют организации искать новые способы оптимизации бизнес-процессов. Одним из наиболее распространенных инструментов повышения эффективности выступает аутсорсинг, предполагающий передачу отдельных функций или процессов специализированным внешним организациям. Распространение аутсорсинга связано с изменением представлений о роли предприятия в современной экономике. Если ранее большинство организаций стремились самостоятельно выполнять максимальное количество функций, то сегодня все большее распространение получает подход, основанный на концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности. Функции, не относящиеся к основному виду деятельности, передаются специализированным компаниям, обладающим необходимыми знаниями, опытом и технологическими возможностями [4, с. 73].

Передача отдельных функций на аутсорсинг оказывает влияние и на обязательства работодателя в отношении персонала. Содержание штатных сотрудников связано с необходимостью уплаты страховых взносов, организации рабочих мест, обеспечения социальных гарантий и выполнения иных обязательств, предусмотренных трудовым законодательством. При использовании аутсорсинговых схем часть указанных расходов может быть сокращена, что положительно отражается на финансовых результатах предприятия. Аутсорсинг становится инструментом повышения гибкости бизнеса, ускорения процессов принятия решений и концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности. Налоговые инструменты при этом выступают дополнительным фактором, способствующим

щим повышению эффективности выбранной модели организации бизнес-процессов [2, с. 124].

Следует отметить, что роль налоговых инструментов в развитии аутсорсинга не ограничивается уровнем отдельного предприятия. Формирование благоприятных условий для развития рынка аутсорсинговых услуг способствует повышению эффективности экономики в целом, поскольку обеспечивает более рациональное распределение ресурсов между участниками хозяйственной деятельности.

Современные тенденции свидетельствуют о дальнейшем расширении сферы применения аутсорсинга. Развитие цифровых платформ, облачных технологий и удаленных форм взаимодействия создает новые возможности для передачи бизнес-процессов внешним исполнителям. Подобная практика получила широкое распространение не только среди крупных корпораций, но и среди субъектов малого и среднего предпринимательства. Причиной этого является стремление руководства сократить административные расходы, повысить качество выполнения отдельных работ и обеспечить большую гибкость бизнес-процессов. Вместе с тем решение о передаче определенных функций внешнему исполнителю редко основывается исключительно на организационных факторах. Существенную роль играют финансовые последствия таких действий, в том числе связанные с налогообложением.

Экономическая сущность аутсорсинга заключается в перераспределении функций между участниками рынка на основе принципа специализации [1, с. 12]. Предприятие концентрируется на процессах, формирующих его конкурентные преимущества, тогда как вспомогательные направления передаются сторонним организациям. Такой подход позволяет использовать преимущества профессиональной специализации и снизить затраты на содержание собственных подразделений. Наиболее распространенными направлениями аутсорсинга являются бухгалтерское сопровождение, юридические услуги, кадровое администрирование, логистика, информационные технологии и маркетинг [3, с. 187]. В последние годы активно развивается аутсорсинг в сфере цифровых услуг, связанный с обслуживанием программного обеспечения, хранением данных и обеспечением информационной безопасности. Для многих организаций содержание собственных специалистов в данных областях оказывается более затратным по сравнению с привлечением специализированных компаний.

Предприятия, ориентирующиеся только на налоговую экономию, нередко сталкиваются с дополнительными рисками и проблемами. Более эффективным является подход, при котором налоговые факторы анализируются в комплексе с организационными, финансовыми и стратегическими аспектами деятельности [4, с. 75]. Одним из наиболее важных условий успешного использования аутсорсинга выступает наличие экономической целесообразности передачи функций сторонней организации [3, с. 188]. Если единственной причиной заключения договора становится стремление

уменьшить налоговые обязательства, вероятность возникновения претензий со стороны контролирующих органов существенно возрастает. Именно поэтому предприятиям необходимо уделять особое внимание документальному подтверждению реальности оказываемых услуг и их связи с хозяйственной деятельностью организации.

Развитие информационных технологий, распространение удаленных форм взаимодействия и внедрение современных цифровых платформ существенно расширяют возможности передачи отдельных функций специализированным компаниям. Благодаря этому предприятия получают доступ к современным технологиям и профессиональным компетенциям без необходимости создания собственных дорогостоящих подразделений. Все чаще предприятия используют облачные сервисы, удаленное сопровождение бизнес-процессов и платформенные решения. Подобные изменения оказывают влияние не только на организацию работы, но и на систему налогообложения.

В свою очередь налоговые инструменты способны дополнительно стимулировать такие процессы и создавать благоприятные условия для повышения эффективности предпринимательской деятельности [2, с. 132]. Использование аутсорсинга способствует снижению отдельных видов рисков, связанных с ведением учета, кадровым обеспечением, информационным сопровождением и выполнением специализированных функций. Вместе с тем предприятия должны уделять особое внимание документальному оформлению отношений с аутсорсинговыми организациями, поскольку соблюдение требований законодательства является необходимым условием получения ожидаемого экономического эффекта.

Таким образом, аутсорсинг бизнес-процессов следует рассматривать не только как способ сокращения затрат, но и как важный элемент современной системы управления предприятием. Налоговые инструменты в данном случае выступают одним из факторов, способствующих повышению эффективности деятельности организаций, улучшению финансовых результатов и созданию условий для устойчивого развития бизнеса. В перспективе значение аутсорсинга и налогового планирования будет возрастать, что связано с дальнейшей цифровизацией экономики, усложнением бизнес-процессов и необходимостью постоянного повышения конкурентоспособности предприятий. Поэтому организациям целесообразно использовать возможности аутсорсинга и налогового регулирования комплексно, рассматривая их как взаимосвязанные элементы единой системы управления хозяйственной деятельностью.

Список использованных источников

1. Макуев, Д.Г. Аутсорсинг как инструмент эффективного управления бизнес-процессами компании / Д.Г. Макуев, М.А. Кирпичева // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – № 2. – С. 12-14.
2. Орлова, В.А. Налоговое планирование и контроль: учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, Магистерская программа: Банковское дело / В.А. Орлова,

И.Е. Лазарева. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – 176 с.

3. Попова, И.В. Обеспечение финансовой безопасности банковских учреждений / И.В. Попова, И.Е. Лазарева // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ялта, 18–20 марта 2020 года. – Ялта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 185-188.

4. Трофимова, Н.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов как ключевая стратегия предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации / Н.Н. Трофимова // Управление. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 71-78.

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES AND TAX INSTRUMENTS: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS FOR MODERN BUSINESS

I.V. Popova, I.V. Pankova-Ignatenko

*Donetsk national University of economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Russia*

The article discusses the features of using tax instruments in the process of outsourcing business processes. The influence of taxation on the adoption of managerial decisions related to the transfer of certain functions to external performers is investigated. The advantages and risks of outsourcing have been identified, taking into account the tax aspects of enterprises' activities. The necessity of an integrated approach to evaluating the effectiveness of outsourcing solutions based on a combination of economic, organizational and tax factors is substantiated.

Keywords: outsourcing, business processes, tax instruments, tax planning, enterprise management, cost optimization.

УДК 159.9

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА АО «КМК ТЭМПО» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

А.А. Прищепа, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается психологическая безопасность как ключевой фактор инновационной активности персонала АО «Камский металлургический комбинат «ТЭМПО» в условиях цифровой трансформации металлургического производства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления когнитивных и эмоциональных барьеров (страха ошибки, недоверия, информационной перегрузки), которые замедляют внедрение изменений при автоматизации производственных процессов и цифровизации бизнес-операций.

Методология основана на обобщении данных открытых источников, анализе кадровой политики предприятия и отраслевых публикаций.

Ключевые слова: психологическая безопасность, инновационная активность, цифровая среда, страх ошибки, металлургическое производство, автоматизация, корпоративная культура.

В эпоху цифровой трансформации промышленности скорость внедрения технологических изменений становится критическим конкурентным преимуществом. АО «Камский металлургический комбинат «ТЭМПО» – один из ведущих российских производителей арматуры и заготовок с годовым объёмом выпуска до 500 000 тонн – активно движется по пути автоматизации и цифровизации. Предприятие открылось в 2016 году и за сравнительно короткий срок заняло устойчивые позиции на рынке, во многом благодаря последовательной модернизации производства и инвестициям, превысившим 5,5 млрд рублей.

Психологическая безопасность это убеждённость членов команды в том, что их межличностные риски (вопрос, критика, признание ошибки, нестандартное предложение) не приведут к наказанию или исключению из группы. В условиях металлургического комбината этот конструкт приобретает специфические черты: высокая цена технологической ошибки, строгая иерархия, необходимость безусловного соблюдения техники безопасности могут как усиливать тревогу, так и, при грамотном управлении, повышать доверие между сотрудниками и руководством.

На АО «КМК «ТЭМПО» в полной мере осознают эту взаимосвязь. Комбинат перешёл на электронный документооборот с покупателями на основе программы СБИС, что требует от сотрудников коммерческих и логистических подразделений освоения новых цифровых компетенций. Предприятие осваивает технологии машинного зрения: для контроля переднего конца раската планируется установить камеры высокого разрешения, с последующим оформлением патента на интеллектуальную собственность. Внедрение таких инноваций напрямую зависит от готовности персонала к экспериментам и освоению новых инструментов.

В условиях высокотехнологичного металлургического производства цена ошибки воспринимается сотрудниками как катастрофическая. Остановка прокатного стана, сбой в работе АСУ ТП (автоматизированной системы управления технологическим процессом) или ошибка при настройке контроллеров могут привести к значительным финансовым потерям. Это создаёт когнитивное искажение «предвзятости негатива», когда сотрудники переоценивают риски и предпочитают не выходить за рамки инструкций.

На основе анализа кадровой политики АО «КМК ТЭМПО» выделяют следующие методы управления психологической безопасностью, стимулирующие инновационную активность в цифровой среде:

1. Система наставничества и адаптации. Для сотрудников, проживающих за пределами Татарстана, предоставляется жильё в Набережных Челнах. Компания запустила вахтовые автобусы для доставки соискателей

на собеседования и сотрудников на производство. Адаптолог помогает новичкам интегрироваться в коллектив без стресса.

2. Программа «Приведи друга» и реферальные бонусы. 40% вакансий ежемесячно закрывается благодаря рекомендациям сотрудников, что свидетельствует о высоком уровне доверия внутри коллектива. Люди рекомендуют работать в компании своим знакомым -важнейший маркер психологической безопасности.

3. Обучение без страха ошибки. Предприятие проводит конкурсы профессионального мастерства, аттестацию, повышение квалификации. В рамках программы повышения квалификации сотрудники проходят корпоративное обучение, где ошибка рассматривается как источник данных для совершенствования, а не как повод для санкций.

4. Социальная поддержка как основа доверия. Компания компенсирует ипотеку (до 8 000 рублей в месяц), оплачивает пионерский лагерь для детей сотрудников, предоставляет доступ к собственной базе отдыха, организует праздничные мероприятия, где подарки получают абсолютно все сотрудники -независимо от стажа, должности или подразделения.

В 2025 году Группа компаний «ТЭМПО» представила новый стратегический проект – производство подшипников полного цикла, охватывающее все этапы изготовления: от кузнечного цеха до нанесения защитных покрытий. Запуск этого высокотехнологичного производства создаст новые рабочие места и потребует от сотрудников освоения принципиально новых компетенций. Успех проекта напрямую зависит от способности предприятия сформировать среду, в которой инженеры, технологи и рабочие будут чувствовать себя психологически защищёнными, предлагая и внедряя инновации.

Таким образом, психологическая безопасность в АО «КМК ТЭМПО» перестаёт быть «мягким» фактором и становится критическим элементом инновационной архитектуры предприятия. В условиях цифровой трансформации металлургического производства, где изменения происходят постоянно, страх ошибки и недоверия оказываются дороже любой технологической задолженности. Формирование культуры, в которой ошибка рассматривается как источник данных для обучения, а инициатива поощряется, напрямую ускоряет внедрение автоматизированных систем, повышает эффективность цифровых инструментов и удерживает квалифицированные кадры.

Список использованных источников

1. Сафиуллин, И.Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации / И.Р. Сафиуллин, Е.В. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3 (105). – С. 40-43.

2. АО «Камский металлургический комбинат «ТЭМПО» – [Электронный ресурс], – Режим доступа: <https://kmk-tempo.ru/>

3. Челны Биз – [Электронный ресурс], – Режим доступа:<https://chelny-biz.ru/news/634065/>

PSYCHOLOGICAL SAFETY OF THE STAFF OF JSC KMK TEMPO IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

A.A. Prishchepa, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers psychological safety as a key factor in the innovative activity of the staff of JSC Kama Metallurgical Plant TEMPO in the context of digital transformation of metallurgical production. The relevance of the research is determined by the need to overcome cognitive and emotional barriers (fear of error, distrust, information overload), which slow down the implementation of changes in the automation of production processes and digitalization of business operations. The methodology is based on a synthesis of open source data, an analysis of the company's personnel policy and industry publications.

Keywords: *psychological safety, innovative activity, digital environment, fear of error, metallurgical production, automation, corporate culture.*

УДК 005.95

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АО «КМК ТЭМПО»

A.A. Прищепа, A.A. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются методы управления адаптацией персонала в АО «КМК ТЭМПО» как ключевой фактор развития предприятия в металлургической отрасли. Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа системы адаптации кадров в условиях высокой конкуренции на рынке. В работе проведён анализ существующих подходов к адаптации персонала, включая наставничество, профессиональное обучение и развитие корпоративной культуры, а также изучены основные направления работы с новыми сотрудниками предприятия. Методология исследования основана на анализе открытых данных предприятий, информации от сотрудников отдела кадров и публикаций специализированных СМИ.

Ключевые слова: *адаптация персонала, металлургическая отрасль, наставничество, профессиональное обучение, корпоративная культура.*

Управление адаптацией персонала в АО «Камский металлургический комбинат «ТЭМПО» является одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия на рынке. Комбинат, основанный в 2016 году, за короткий срок достиг значительных

успехов, во многом благодаря грамотной кадровой политике и эффективным методам интеграции новых сотрудников в производственные процессы. На сегодняшний день на предприятии трудится свыше 1000 сотрудников, и его стратегия ориентирована на дальнейшее расширение и укрепление позиций.

Система адаптации персонала на КМК «ТЭМПО» представляет собой комплексный процесс, направленный на ускоренное и эффективное включение новых работников в трудовую деятельность, усвоение ими профессиональных и корпоративных норм. В условиях металлургического производства, где требуется высокая квалификация и соблюдение строгих стандартов безопасности, продуманная адаптация становится не просто необходимостью, а стратегическим ресурсом. В АО «КМК «ТЭМПО» уверены, что забота о людях это – основа успешной работы.

Одним из фундаментальных и наиболее распространенных методов является наставничество (менторинг или система «buddy»). Данный метод предполагает закрепление за новым сотрудником опытного коллеги, чьей задачей является практическое обучение, консультирование по рабочим вопросам, помощь в освоении корпоративных стандартов и неформальное введение в коллектив. Практика показывает, что наличие наставника значительно сокращает период вхождения в должность и снижает стресс у новичка. Программа наставничества постоянно развивается и совершенствуется, включая обучение самих наставников методам эффективной передачи знаний и навыков.

Важнейшую роль играют организационно-административные и информационные методы. К ним относятся все процедуры и документы, которые формализуют процесс вхождения в должность. Центральным инструментом здесь выступает программа адаптации или план введения в должность (onboarding plan), который, должен быть индивидуальным и привязанным к конкретной позиции. Этот документ детализирует этапы адаптации, устанавливает сроки, определяет ответственных лиц (руководитель, наставник, HR-менеджер) и перечень конкретных действий. К административным методам также относятся вводные инструктажи и ориентационные семинары, которые могут проводиться как в первый день работы, так и в формате регулярных общих сессий для всех новых сотрудников.

Важным элементом системы адаптации является развитая корпоративная культура, которая помогает новым сотрудникам быстрее ощутить себя частью единой команды. На комбинате существуют традиции, такие как поздравления с праздниками, вручение тематических подарков и организация досуга. Создание благоприятного психологического климата, подкреплённое социальными гарантиями, включая официальное трудоустройство и конкурентную заработную плату, повышает лояльность сотрудников и способствует их успешной профессиональной и социальной адаптации.

Особое место в современной практике занимают социально-психологические и коммуникативные методы. Их задача – снять психоло-

гический барьер, снизить уровень тревожности и способствовать быстрому включению нового человека в неформальную жизнь коллектива. Сюда можно отнести проведение неформальных встреч и мероприятий: welcome-ланч с командой, кофе-брейки, корпоративные праздники и тимбилдинги.

Наконец, неотъемлемой частью системы методов являются методы контроля, оценки и обратной связи. Без них процесс адаптации теряет управляемость и замкнутость цикла. Сюда входит анкетирование и опросы новичков на разных этапах адаптации для сбора субъективной информации об их удовлетворенности, сложностях и предложениях. Регулярная оценка позволяет выявить узкие места в системе. Финальное оценочное собеседование (exit-interview адаптационного периода) по итогам испытательного срока, в котором участвуют сотрудник, его руководитель и представитель HR-службы, является ключевым методом подведения итогов и принятия кадровых решений.

Перспективы развития методов управления адаптацией в АО «КМК ТЭМПО» связаны с дальнейшей систематизацией и цифровизацией этих процессов. Внедрение индивидуальных планов адаптации, чётких критериев оценки прохождения испытательного срока и усиление роли наставничества, как показывает опыт лидеров отрасли, позволяет значительно снизить текучесть кадров на начальном этапе.

Таким образом, методы управления адаптацией персонала представляют собой многослойную и взаимодополняющую систему, которая должна выстраиваться с учетом стратегических целей компании и человекоориентированного подхода. Не существует единственного универсального метода; эффективность достигается за счет их комплексного и гибкого применения.

Следовательно управление адаптацией персонала играет ключевую роль в обеспечении эффективной интеграции нового работника в организацию, формировании благоприятного психологического климата и повышении производительности труда. Результаты анализа теоретических аспектов позволяют перейти к изучению практики управления адаптацией персонала на конкретном предприятии и выявлению путей её дальнейшего совершенствования.

Список использованных источников

1. Сафиуллин, И.Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации / И.Р. Сафиуллин, Е.В. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3 (105). – С. 40-43.
2. АО «Камский металлургический комбинат «ТЭМПО» – [Электронный ресурс], – Режим доступа: <https://kmk-tempo.ru/>
3. Челны Биз – [Электронный ресурс], – Режим доступа: <https://chelnybiz.ru/news/634065/>
4. ПРОФЕССИОГРАММА МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ- [Электронный ресурс], – Режим доступа: <https://vikidalka.com/3-127486.html>

METHODS OF PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT In JSC "KMK TEMPO"

A.A.Prishchepa, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the methods of personnel adaptation management at JSC KMK TEMPO as a key factor in the development of the enterprise in the metallurgical industry. The relevance of the study is due to the need to analyze the personnel adaptation system in highly competitive market conditions. The paper analyzes existing approaches to staff adaptation, including mentoring, professional training, and corporate culture development, and examines the main areas of work with new employees. The research methodology is based on the analysis of open data of enterprises, information from personnel department employees and publications of specialized media.

Keywords: *personnel adaptation, metallurgical industry, mentoring, professional training, corporate culture.*

УДК 005.32

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ СОТРУДНИКОВ: ПРИОРИТИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

А.А. Прищепа, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются актуальные проблемы управления временем персонала в условиях современного делового ритма и многозадачности. Особое внимание уделяется двум ключевым управленческим функциям – приоритизации задач и системе контроля. Анализируются основные барьеры, препятствующие эффективному тайм-менеджменту в коллективе, а также предлагаются практические инструменты делегирования, установки KPI по времени и методы обратной связи. Тотальный контроль снижает продуктивность, в то время как система сбалансированной приоритизации (например, матрица Эйзенхауэра, метод «Съешь лягушку») в сочетании с регулярными короткими проверками позволяет повысить эффективность использования рабочего времени на 20–30%.

Ключевые слова: *тайм-менеджмент, управление временем, приоритизация задач, контроль сотрудников, делегирование, матрица Эйзенхауэра, KPI, прокрастинация, эффективность руководителя, бережливое производство.*

В современной экономике, характеризующейся высокой турбулентностью и информационной перегрузкой, время становится одним из самых дефицитных и невозполнимых ресурсов организации. Ключевая проблема заключается в том, что руководитель несет двойную ответственность: за собственный тайм-менеджмент и за эффективность использования рабочего времени подчиненных. Согласно данным исследований (например,

Atlassian, 2022), среднестатистический сотрудник тратит до 60% рабочего времени на второстепенные задачи и «переключения контекста», что напрямую снижает KPI подразделения.

Большинство классических работ по тайм-менеджменту ориентированы на индивидуальную самоорганизацию. Однако управленческая перспектива – как руководитель должен выстраивать приоритизацию для всей команды и какой контроль является оптимальным – остается недостаточно изученной.

Система приоритетов на уровне сотрудника и на уровне руководителя – разные процессы. Если подчиненный сортирует свою текущую работу, то руководитель должен определять, какие задачи вообще попадают в список дел команды, а от каких следует отказаться. Без этого усилия по тайм-менеджменту отдельных работников будут бесполезны.

Наиболее частыми ошибками лидеров являются:

- Установка всех задач как «срочных и важных» (что ведет к выгоранию);
- Игнорирование стратегических целей в пользу операционных;
- Смещение зон ответственности, ведущее к дублированию работы.

Эффективным инструментом для руководителя является разделение целей по SMART, но адаптированной для команды. Рекомендуется еженедельно проводить 15-минутную сессию определения приоритетов, где руководитель совместно с командой отвечает на вопрос: «Какие 3 задачи дадут 80% результата на этой неделе?» (принцип Парето). Именно эти задачи получают приоритетный доступ к ресурсам и времени сотрудников, остальные – откладываются или делегируются.

Парадоксально, но многие руководители отказываются от делегирования, опасаясь потери качества или считая, что «сделают быстрее сами». Это приводит к перегрузке лидера и простою подчиненных. С точки зрения управления временем сотрудников, делегирование – это не снятие с себя обязанностей, а перераспределение нагрузки в зону ближайшего развития работника.

Алгоритм правильного делегирования включает:

1. Четкую формулировку результата (что именно должно быть сделано, а не как).
2. Определение степени свободы (например, «действуй по плану, но при отклонениях докладывай»).
3. Назначение дедлайна с буфером времени (правило «дедлайн + 15%» на непредвиденные обстоятельства).
4. Контроль промежуточного результата (но не процесса).

Руководитель, который не делегирует, становится узким горлышком системы, искусственно замедляя время выполнения всех задач.

Контроль – вторая ключевая проблема. Авторитарный руководитель склонен к тотальному микро-менеджменту, что доказано, снижает внутреннюю мотивацию и ведет к имитации бурной деятельности. Сотрудники начинают тратить время на отчеты о потраченном времени вместо самой работы.

Современные исследования показывают, что оптимальный формат контроля для управления временем – это регулярные короткие встречи продолжительностью не более 15 минут, на которых каждый сотрудник отвечает на три вопроса: что я сделал вчера?, что я планирую сделать сегодня?, какие блоки мешают уложиться в срок?.

Такой подход позволяет руководителю отслеживать отклонения от графика без вторжения в каждую минуту. Дополнительным инструментом выступают цифровые системы (Битрикс24, планер), где статус задачи виден прозрачно, но без необходимости лишних письменных отчетов.

Индивидуальная прокрастинация сотрудника зачастую является следствием не личностной слабости, а плохой управленческой среды. Когда задачи не приоритизированы, дедлайны размыты, а контроль хаотичен, мозг работника выбирает простые и понятные действия (проверить ленту новостей) вместо сложных. Задача руководителя – создать внешние якоря: публичные обязательства, разбивку больших задач на малые, а также систему позитивного подкрепления за досрочное выполнение.

Практические выводы для руководителя:

1. Отказаться от ложной установки «все задачи важные». Внедрить правило «3+1» (три ключевых задачи недели и одна резервная).

2. Заменить личный контроль на прозрачные цифровые планеры и ежедневные 15-минутные встречи.

3. Нормировать время на совещания и коммуникацию (например, не более 1 часа в день на внутренние обсуждения).

Управление временем сотрудников не может быть сведено к раздаче советов «планируй свой день». Руководитель выступает архитектором рабочего времени команды: он определяет приоритеты, отделяя важное от мусора; он создает систему делегирования, освобождая время для развития; он внедряет точечный, уважающий контроль вместо тотальной слежки.

Внедрение принципов позволяет не только повысить производительность труда на 20–30% без дополнительных затрат, но и снизить уровень стресса в коллективе, что в долгосрочной перспективе влияет на лояльность и удержание кадров. Перспективы дальнейших исследований лежат в области адаптации методов тайм-менеджмента для гибридных и полностью удаленных команд, где фактор визуального контроля отсутствует.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

EMPLOYEE TIME MANAGEMENT: PRIORITIZATION AND CONTROL FOR THE HEAD

A.A. Prishchepa, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the current problems of personnel time management in the context of modern business rhythm and multitasking. Special attention is paid to two key management functions – the prioritization of tasks and the control system. The main barriers preventing effective time management in a team are analyzed, and practical delegation tools, time KPI settings, and feedback methods are proposed. Total control reduces productivity, while a balanced prioritization system (for example, the Eisenhower matrix, the "Eat the Frog" method) combined with regular short checks can increase the efficiency of working time by 20-30%.

Keywords: time management, time management, task prioritization, employee control, delegation, Eisenhower matrix, KPI, procrastination, executive effectiveness, lean manufacturing.

УДК 005.32

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ НОВОГО СОТРУДНИКА

А.А. Прищепа, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема неэффективности традиционных методов тайм-менеджмента в период первых 90 дней работы нового сотрудника. Анализируются три ключевые проблемы, формирующие «серую зону» адаптационного периода: информационная перегрузка, неопределённость приоритетов и психологический прессинг. На основе данных и анализа практик отдела кадров предложены несколько методов адаптационного тайм-менеджмента, направленных на снижение нагрузки и ускорение интеграции новичка в рабочую среду.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, адаптационный период, информационная перегрузка, организационная адаптация, ограничения.

В современном обществе время выступает критически ограниченным ресурсом, дефицит которого оказывает существенное влияние на психологическое состояние и продуктивность индивидов. Согласно многочисленным исследованиям, нехватка времени является одной из главных причин стресса, тревожности и профессионального выгорания. Особенно остро проблема управления временем проявляется в профессиональной сфере, где эффективность распределения временных ресурсов напрямую коррелирует с карьерным успехом и долгосрочной продуктивностью сотрудника.

Именно в период адаптации – первых 90 дней работы в новой организации – большинство новых сотрудников обращаются к стандартным техникам тайм-менеджмента, несмотря на их доказанную неэффективность в данных условиях. Наблюдения и данные кадрового отдела свидетельствуют, что применение классических моделей планирования в адаптационный период не только не упорядочивает рабочий процесс, но зачастую усугубляет чувство «постоянной гонки».

Согласно социологическим опросам, более 80% работающего населения испытывает трудности с эффективным распределением времени, что позволяет говорить о феномене «временного рабства». Повседневная спешка и невозможность сбалансировать рабочие и личные обязательства становятся нормой, приводя к снижению качества жизни и профессиональной эффективности.

Период испытательного срока (первые 90 дней) является критическим для нового сотрудника: от успешности адаптации зависит не только его дальнейшая карьера в компании, но и долгосрочная продуктивность. Однако именно в этот период наблюдается парадоксальная ситуация: применение общепринятых техник тайм-менеджмента не приводит к ожидаемому упорядочиванию рабочего процесса, а напротив, усиливает чувство хаоса и перегруженности.

Было выявлено три фундаментальные проблемы «серой зоны» испытательного срока:

1. Информационная перегрузка

В первые дни сотрудник сталкивается с лавинообразным потоком неструктурированных данных: десятки имён коллег, сотни внутренних терминов и аббревиатур, множество паролей и адресов цифровых ресурсов. Когнитивная система не в состоянии одновременно запомнить и классифицировать эти сведения в режиме реального времени. Как следствие, даже простая задача (например, отправить отчёт по шаблону) требует многократного возврата к справочным материалам.

2. Неопределённость приоритетов

Новичок лишён возможности использовать эвристику «срочно/важно» в её классическом виде, поскольку не знает истинной весовой категории ни одной из задач. Срочное указание линейного руководителя может вступать в прямой конфликт с важной учебной активностью (онбординг-модуль, изучение регламентов), последствия невыполнения которой проявятся лишь через месяцы. Матрица Эйзенхауэра в этих условиях порождает

ложную определённую, часто приводя к выбору тактически срочного, но стратегически пустого действия.

3. Психологический прессинг

Феномен «демонстрационного перфекционизма» заставляет нового сотрудника тратить на рутинные операции в 3–4 раза больше времени, чем потребовалось бы опытному коллеге. Чем сильнее человек старается показать эффективность, тем менее эффективным он становится с позиции временных затрат.

Таким образом, стандартные рекомендации по управлению временем, эффективные для опытных сотрудников, оказываются неприменимыми в условиях адаптационного периода. Это обуславливает необходимость разработки специализированных подходов, учитывающих специфику «серой зоны» онбординга.

Выход из описанного противоречия лежит не в отказе от временной дисциплины, а в смене её парадигмы на адаптационный период. Ниже представлены методы, которые можно применять в период адаптации нового сотрудника. Эти методы специально спроектированы для работы в условиях информационной перегрузки, неопределённости и психологического прессинга.

1. Метод 1. Протокол «Нулевой информационный фильтр»

Все входящие сведения (имена, пароли, аббревиатуры) записываются в один физический или цифровой канал. Категорически запрещено пытаться запомнить или классифицировать информацию в момент её поступления.

2. Метод 2. Техника «Приоритет через временной горизонт»

При конфликте задач выбирается та, чей негативный эффект от задержки проявится быстрее. Срочное указание руководителя немедленно даёт видимый эффект, но учебная активность аукнется через неделю – месяц. В первые 90 дней абсолютный приоритет отдаётся задачам с минимальной задержкой обратной связи.

3. Метод 3. Лимит «50% на неэффективность»

На любую рутинную задачу впервые 90 дней искусственно выделяется не более 50% времени, которое, по предварительной оценке новичка, требуется для идеального выполнения. Задача считается принятой при достижении критерия «минимальная работоспособность».

Таким образом, стандартные советы по тайм-менеджменту не работают в первые 90 дней не из-за их ложности, а из-за несовпадения области их применимости с реальным состоянием когнитивных ресурсов и информационной среды новичка. Предложенные методы являются первым шагом к построению тайм-менеджмента в условиях онбординга. Дальнейшие исследования должны быть направлены на их количественную валидацию и адаптацию под различные организационные культуры.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

TIME MANAGEMENT METHODS DURING THE ADAPTATION PERIOD OF A NEW EMPLOYEE

A.A. Prishchepa, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the problem of the ineffectiveness of traditional time management methods during the first 90 days of a new employee's work. Three key issues that form the "gray zone" of the adaptation period are analyzed: information overload, uncertainty of priorities, and psychological pressure. Based on data and analysis of HR practices, several methods of adaptive time management are proposed to reduce the workload and accelerate the integration of a newcomer into the work environment.

Keywords: *time management, adaptation period, information overload, organizational adaptation, limitations.*

УДК 658.1:338.45

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ШЕРСТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РФ И ЗАРУБЕЖНЫМИ АНАЛОГАМИ

Н.Н. Разумеев¹

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, Россия*

В статье рассмотрено понятие инвестиционной привлекательности и проведен анализ финансовых показателей компаний шерстяной промышленности в Российской Федерации.

¹ Научный руководитель – Силаков Алексей Викторович, д.э.н. профессор.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, подходы и методы оценки, показатели инвестиционной привлекательности, шерстяное производство.

Инвестиционная привлекательность – это функция от риска, доходности и стоимости инвестиций с учетом ограничений, в рамках которых инвесторы должны действовать.

Исходя из вышеперечисленного можно определить понятие инвестиционной привлекательности как совокупность различных характеристик:

1. Цели и задачи инвестора (размер вложений, сроки, доходность, риски и др.), в результате которых формируются критерии отбора потенциальных объектов инвестирования;
2. Соответствие требуемой нормы доходности при заданном уровне риска инвестирования;
3. Сравнительное положение объекта инвестирования среди доступных альтернативных вариантов инвестирования (рыночный анализ) [1].

Рогова Е.М. при определении инвестиционной привлекательности предприятия предлагает осуществлять сравнительный анализ этого предприятия с другими потенциальными объектами инвестирования [2].

Традиционно расчёт эффективности инвестиционного проекта осуществляется по следующим критериям: чистый дисконтируемый доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI), рентабельность активов (ROA – может выступать в качестве аналога показателя PI для действующей компании), срок окупаемости (PP) и другие. Расчет конкретных показателей зависит от наличия информации по проекту (компании).

Шерстяное производство занимается первичной переработкой шерсти, производством пряжи, ткани и отдельных изделий.

Трикотажные производства, а также производства одежды и аксессуаров получили развитие во всех регионах страны с ориентацией главным образом на районы потребления (преимущественно Европейская часть РФ), в отличие от других видов шерстяного производства их продукцией в основном являются готовые изделия.

В процессе формирования выборки данных сформирован перечень из 87 компаний РФ со средней выручкой свыше 50 млн рублей со следующими ОКВЭД:

- 13.10.2 «Прядение кардное шерстяных волокон»;
- 13.10.3 «Прядение гребенное шерстяных волокон»;
- 13.20.12 «Производство шерстяных тканей»;
- 13.99.2 «Производство фетра и войлока»;
- 14.13 «Производство прочей верхней одежды»;
- 14.19 «Производство прочей одежды и аксессуаров одежды»;
- 14.3 «Производство вязаных и трикотажных изделий одежды».

Аналогично были сформированы данные по аналогичным зарубежным компаниям аналогам. В результате на рисунке 1 представлены данные с анализируемыми показателями.

Был проведен анализ компаний шерстяной промышленности за период 2019-2024 годов исходя из следующих показателей:

1. Рентабельность по чистой прибыли отражает финансовую эффективность бизнеса (формула расчета: чистая прибыль / выручка);

2. Рентабельность активов (return on assets – ROA) показывает эффективность использования бизнесом своих активов. Данный показатель выбран, так как общий размер активов косвенно демонстрирует размер инвестиций в компанию (при отсутствии точных данных об инвестициях в проект). Расчет данного показателя осуществляется по формуле: чистая прибыль / общая стоимость активов (внеоборотных и оборотных);

3. Средняя величина активов для оценки капиталоемкости и расчета величины окупаемости инвестиций исходя из текущих показателей прибыли и средней величины активов (количество лет окупаемости = средняя величина активов / среднюю чистую прибыль).

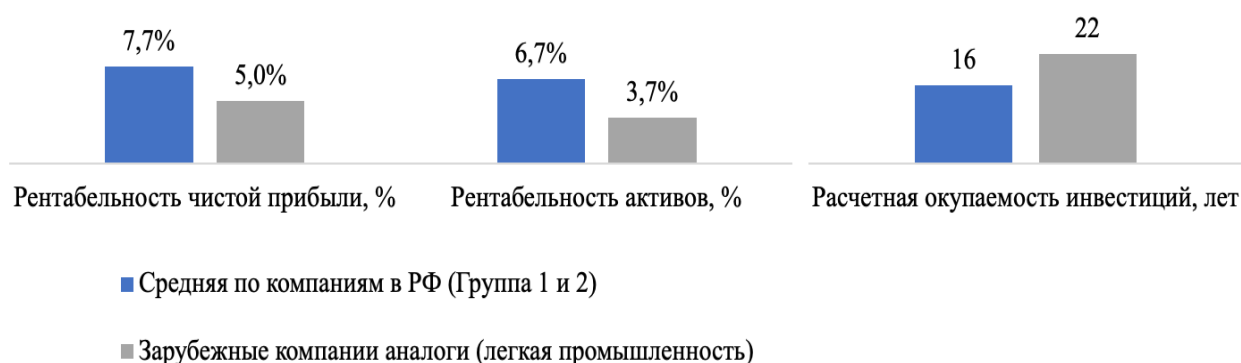


Рисунок 1 – Сравнение рентабельности и окупаемости компаний РФ и зарубежных аналогов. Источник: анализ автора на основе данных Спарк-интерфакс [3], Yahoo finance [4]

Рентабельность компаний РФ выше зарубежных аналогов, что может быть объяснено: а) различными финансовыми условиями в РФ и в зарубежных странах (исторически в РФ более высокие процентные ставки); б) присутствием высоких рисков из-за существенного недоинвестирования отрасли; в) высокой зависимости от импорта (отсутствует системное развитие отрасли в стране).

Для учета альтернативных инвестиционных возможностей на рынке РФ в текущий анализ добавим корректировку на макроэкономические условия (инфляцию, процентные ставки по привлеченному финансированию, риск ведения бизнеса и др.), в качестве такого индикатора использована средняя ключевая ставка ЦБ РФ 9,7% за период 2019-2024 гг. [5] Далее сравним показатели рентабельности активов по компаниям РФ и средний уровень ключевой ставки (рисунок 2).

В результате приведенный анализ показывает, что инвестирование в легкую промышленность РФ (как и в шерстяное производство) является низкорентабельным. Следовательно, для развития шерстяной промышлен-

ности необходимо совершенствование государственных мер поддержки отрасли (льготные режимы налогообложения, субсидии на обновление основных средств субсидии по процентной ставке и др.), а также совершенствование механизмов управления производственными цепочками и их оптимизация для эффективного функционирования на уровне компаний.

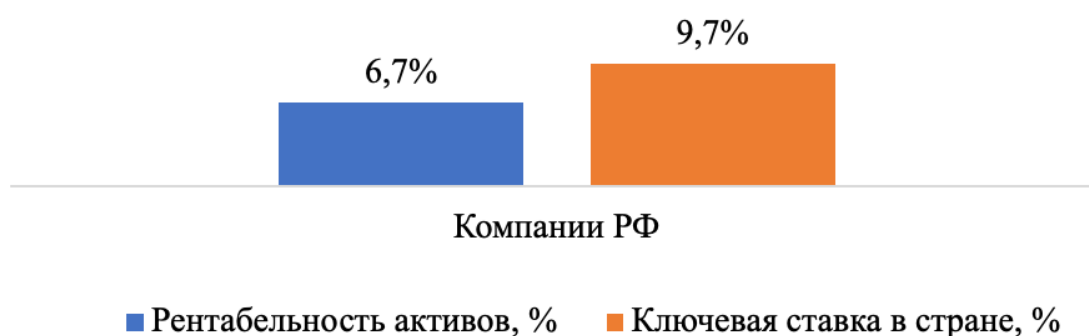


Рисунок 2. Сравнение ключевых ставок и рентабельности активов
(анализ автора)

Список использованных источников

1. Оценка инвестиционной привлекательности шерстяных производств РФ / Н.Н. Разумеев, А.В. Силаков, А.В. Генералова, Л.А. Соколов // Дизайн и технологии. – 2023. – № 98(140). – С. 83-91. – EDN UTCISKV.
2. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019.
3. Спарк-интерфакс – URL: <https://spark-interfax.ru/?ysclid=lp84i25qi7310982361>
4. Yahoo finance – URL: <https://finance.yahoo.com>
5. Банк России. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] : исторические значения. – Москва, 2001–2026. – Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/

COMPARATIVE ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE WOOL INDUSTRY IN THE RUSSIAN FEDERATION AND FOREIGN COUNTERPARTS

N.N. Razumeev¹

*Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art),
Moscow, Russia*

The article examines the concept of investment attractiveness and analyzes the financial indicators of wool industry companies in the Russian Federation.

Keywords: *investment attractiveness, approaches and methods of assessment, indicators of investment attractiveness, wool production.*

¹ Scientific Supervisor – Silakov Alexey Viktorovich, Doctor of Economic Sciences, Professor.

КОМАНДИРОВОЧНЫЕ РАСХОДЫ: НАЧИСЛЕНИЕ, ВЫПЛАТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Т.С. Ратникова, Р.Р. Дыганова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты учета командировочных расходов в современных организациях. Раскрывается сущность служебной командировки и ее значение для хозяйственной деятельности предприятия. Анализируется порядок документального оформления направления работников в командировку. Особое внимание уделяется составу командировочных расходов, включая затраты на проезд, проживание и суточные выплаты. Описывается механизм начисления и выплаты денежных средств работникам. Рассматриваются правила составления и представления авансового отчета. Изучаются особенности отражения командировочных расходов в бухгалтерском учете. Также анализируются основные положения налогового законодательства в части налогообложения данных выплат. Определяются условия освобождения отдельных видов компенсаций от налогообложения. Делается вывод о необходимости строгого соблюдения нормативных требований для минимизации финансовых рисков организации.

Ключевые слова: командировочные расходы, служебная командировка, суточные, налогообложение, бухгалтерский учет, авансовый отчет, компенсационные выплаты.

Командировочные расходы представляют собой важный элемент финансово-хозяйственной деятельности организации, связанный с направлением работников для выполнения служебных поручений вне места их постоянной работы. Правильное оформление, начисление, выплата и налогообложение таких расходов имеют существенное значение как для работодателя, так и для работника, поскольку напрямую влияют на учет затрат и соблюдение налогового законодательства.

Под служебной командировкой понимается поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного задания вне места постоянной работы. Основные положения, регулирующие порядок направления работников в командировки, закреплены в трудовом законодательстве, а также в локальных нормативных актах организации. Работодатель обязан оформить приказ о направлении в командировку, а также обеспечить работнику гарантии и компенсации, предусмотренные законом.

К командировочным расходам относятся затраты на проезд, наем жилого помещения, суточные, а также иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя. Начисление таких расходов осуществляется на основании представленных работником подтверждающих документов, включая билеты, счета за проживание и иные финансовые документы. При этом важным условием является экономическая обоснованность и документальная подтвержденность затрат.

Суточные представляют собой компенсацию дополнительных расходов работника, связанных с проживанием вне места постоянного жительства. Размер суточных устанавливается работодателем самостоятельно, однако для целей налогообложения существуют установленные нормы. В частности, суммы суточных, не превышающие установленные пределы, не подлежат обложению налогом на доходы физических лиц, тогда как превышение облагается налогом в общем порядке.

Порядок выплаты командировочных расходов включает несколько этапов. На первом этапе работнику может быть выдан аванс на предполагаемые расходы. После возвращения из командировки работник обязан представить авансовый отчет с приложением подтверждающих документов. На основании данного отчета производится окончательный расчет: либо возмещение перерасхода, либо возврат неиспользованных средств.

Особое внимание следует уделить бухгалтерскому учету командировочных расходов. Такие затраты включаются в состав расходов по обычным видам деятельности либо прочих расходов в зависимости от цели командировки. В бухгалтерском учете они отражаются на соответствующих счетах учета затрат с последующим списанием на финансовый результат организации.

Налогообложение командировочных расходов регулируется нормами налогового законодательства. Для целей налога на прибыль организации такие расходы признаются при условии их экономической обоснованности и документального подтверждения. При этом важно учитывать, что расходы должны быть направлены на получение дохода, иначе налоговые органы могут исключить их из состава учитываемых затрат.

Что касается налога на доходы физических лиц, то, как уже отмечалось, суточные в пределах установленных норм не облагаются НДФЛ. Также не подлежат налогообложению документально подтвержденные расходы на проезд и проживание. Однако при отсутствии подтверждающих документов данные суммы могут быть признаны доходом работника и, соответственно, подлежат налогообложению.

Страховые взносы на командировочные выплаты также имеют свои особенности. В общем случае компенсационные выплаты, связанные с выполнением трудовых обязанностей, не облагаются страховыми взносами, если они соответствуют установленным нормам и подтверждены документально. В противном случае суммы могут быть включены в базу для начисления страховых взносов.

Практика показывает, что наиболее распространенными ошибками при учете командировочных расходов являются отсутствие надлежащего документального оформления, несоблюдение сроков предоставления авансовых отчетов, а также неправильное применение норм налогообложения. Для минимизации рисков организациям рекомендуется разрабатывать внутренние регламенты, четко определяющие порядок направления работников в командировки и учета соответствующих расходов.

Командировочные расходы являются значимой категорией затрат организации, требующей внимательного подхода к их оформлению, начис-

лению и налогообложению. Соблюдение действующего законодательства и внутренних регламентов позволяет избежать налоговых рисков и обеспечить прозрачность финансовой деятельности предприятия.

Дополнительно следует отметить, что важную роль в регулировании командировочных расходов играют локальные нормативные акты организации. К ним относятся положения о командировках, учетная политика, а также внутренние регламенты документооборота. Именно в этих документах работодатель вправе закрепить порядок расчета суточных, перечень возмещаемых расходов и сроки предоставления отчетности, что позволяет унифицировать подход к оформлению командировок и снизить вероятность ошибок.

Отдельного внимания заслуживают особенности оформления зарубежных командировок. В данном случае возникают дополнительные расходы, связанные с оформлением виз, заграничных паспортов, медицинского страхования, а также обменом валюты. Все эти затраты также могут быть отнесены к командировочным при условии их обоснованности и документального подтверждения. При этом учет валютных операций требует соблюдения норм валютного законодательства и правильного пересчета сумм в национальную валюту.

В современных условиях широкое распространение получила цифровизация документооборота, что оказывает влияние и на учет командировочных расходов. Электронные билеты, онлайн-бронирование гостиниц и цифровые чеки признаются полноценными подтверждающими документами при соблюдении установленных требований. Это значительно упрощает процесс отчетности и повышает прозрачность финансовых операций.

Кроме того, в практике организаций нередко возникают ситуации, связанные с отменой или переносом командировок. В таких случаях необходимо корректно отразить возврат денежных средств, удержания штрафов и иные расходы. Важно учитывать, что не все затраты могут быть признаны обоснованными для целей налогообложения, особенно если командировка фактически не состоялась.

Также следует учитывать особенности налогообложения командировок при дистанционной работе. В условиях распространения удаленных форм занятости возникает вопрос о признании поездок работников в офис или иные места служебными командировками. Данный аспект требует внимательного анализа трудового договора и фактических условий работы, поскольку от этого зависит порядок компенсации расходов и их налоговое отражение.

Таким образом, расширение практики применения командировок, а также развитие нормативной базы и цифровых технологий требуют от организаций постоянного совершенствования подходов к учету и контролю командировочных расходов. Комплексный подход к регулированию данного вопроса способствует повышению эффективности управления затратами и соблюдению требований законодательства.

Список использованных источников

1. Иванов И.И. Бухгалтерский учет и налогообложение командировочных расходов. – М.: Юрайт, 2023. – 256 с.

2. Петрова А.А. Трудовое право: современные аспекты регулирования служебных командировок. – СПб.: Питер, 2022. – 198 с.
3. Сидоров В.В. Налоговый учет расходов организации. – М.: Инфра-М, 2024. – 312 с.
4. Федеральная налоговая служба. Разъяснения по налогообложению командировочных расходов // Официальный сайт ФНС России. – 2025.
5. Кузнецов Д.С. Практика учета и оформления командировок. – М.: Проспект, 2021. – 174 с.

BUSINESS TRAVEL EXPENSES: ACCRUAL, PAYMENT, AND TAXATION

T.S. Ratnikova, R.R. Dyganova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines theoretical and practical aspects of accounting for business travel expenses in modern organizations. The essence of a business trip and its importance for the company's operations are раскрыты. The procedure for documenting the assignment of employees to business trips is analyzed. Special attention is paid to the composition of travel expenses, including transportation, accommodation, and per diem payments. The mechanism of accrual and payment of funds to employees is described. The rules for preparing and submitting advance reports are considered. The specifics of recording travel expenses in accounting are studied. The main provisions of tax legislation regarding the taxation of these payments are also analyzed. The conditions for exemption of certain types of compensation from taxation are identified. It is concluded that strict compliance with regulatory requirements is necessary to minimize financial risks of the organization.

Keywords: business travel expenses, business trip, per diem allowance, taxation, accounting, advance report, compensation payments.

УДК 330.3:338.1:339.9.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАН БРИКС+ И G7 В УСЛОВИЯХ МНОГОПОЛЯРНОСТИ

Т.М. Регент, Н.С. Клунко

*АНО ВО «Российский новый университет»,
Москва, Россия*

В статье проведён сравнительный анализ социально-экономического развития государств БРИКС+ и G7 в условиях трансформации мировой экономики. Исследованы изменения их экономического потенциала на основе анализа динамики ВВП по паритету покупательной способности, доли в мировом ВВП и международной торговле. Показано, что страны БРИКС+ последовательно укрепляют свои позиции в мировой экономике, тогда как государства G7 сохраняют лидерство в сфере технологического развития и инноваций. Сделан вывод о возрастающей роли БРИКС+ в формировании новой архитектуры мировой эконо-

мики и необходимости дальнейшего развития экономического сотрудничества государств объединения.

Ключевые слова: БРИКС+, G7, мировая экономика, различия, экономический потенциал, экономическое развитие.

В условиях современной мировой экономики всё более заметной становится неравномерность социально-экономического развития государств, входящих в различные международные объединения.

Особенно отчётливо эта тенденция проявляется при сопоставлении двух крупнейших неформальных центров глобального влияния – объединения развитых стран G7 и расширенного формата БРИКС+. Несмотря на отсутствие статуса классических международных организаций, оба объединения оказывают существенное воздействие на развитие мировой экономики, трансформацию международных экономических отношений и формирование новой архитектуры глобального управления. Одновременно усиливающиеся различия в темпах экономического роста, структуре хозяйственного развития и распределении мировых ресурсов становятся фактором нарастания экономической конкуренции и формирования новых геополитических противоречий.

На фоне замедления темпов роста большинства высокоразвитых экономик, всё более заметную роль начинают играть государства с формирующимися рынками, демонстрирующие высокую динамику производства, инвестиций, внешней торговли и внутреннего потребления. Такое перераспределение экономического потенциала постепенно изменяет сложившийся баланс сил в мировой экономике, что сопровождается усилением конкуренции между крупнейшими интеграционными центрами за влияние на международные рынки, финансовые ресурсы, технологическое лидерство и участие в глобальных цепочках создания стоимости. В этой связи исследование различий в уровнях и факторах экономического развития государств, представляющих БРИКС+ и G7, приобретает не только научную, но и практическую значимость, поскольку позволяет оценить возможные направления дальнейшей трансформации мировой экономической системы.

Повышенный интерес к сравнительному анализу БРИКС+ и G7 нашёл отражение в многочисленных исследованиях отечественных [3], [4], [5] и зарубежных авторов [9], [11], [13], [15], [18], [19], посвящённых оценке их экономического потенциала, конкурентоспособности, инновационного развития и геоэкономического влияния.

Несмотря на существующие признаки замедления экономической динамики, государства «Большой семёрки» по-прежнему сохраняют лидирующие позиции по объёму высокотехнологичного производства, уровню развития финансовых рынков, концентрации научного потенциала и масштабам участия в международных инвестиционных процессах. Благодаря высокой степени интеграции национальных экономик решения, принимаемые странами G7, продолжают оказывать значительное влияние на мировую экономиче-

скую конъюнктуру, международную торговлю, валютно-финансовую систему и формирование приоритетов глобального развития [18].

Вместе с тем, исследования последних лет свидетельствуют о существенных различиях не только в темпах экономического роста рассматриваемых объединений, но и в механизмах его обеспечения. Анализ факторов инновационного развития показывает, что для государств G7 определяющее значение имеют расходы на исследования и разработки, уровень патентной активности, развитие интеллектуальной собственности и коммерциализация результатов научной деятельности [15]. Именно эти составляющие формируют основу устойчивого экономического роста развитых стран, обеспечивая постоянное технологическое обновление производства и сохранение их конкурентных преимуществ на мировом рынке.

Для государств БРИКС+ характерна иная модель развития. Хотя инновационная составляющая также приобретает всё более важное значение, экономический рост в значительной степени обеспечивается расширением внутреннего рынка, увеличением промышленного производства, развитием инфраструктуры, активизацией инвестиционных процессов и постепенным наращиванием научно-технологического потенциала. В отличие от стран G7, где инновации преимущественно выступают результатом собственных фундаментальных исследований и разработок, экономики государств БРИКС+ в большей степени ориентированы на адаптацию, масштабирование и практическое внедрение уже существующих технологических решений с последующим формированием собственных научно-технологических компетенций [5].

Результаты эконометрических исследований также подтверждают существование различий в источниках экономического роста рассматриваемых групп стран. Так, установлено, что сравнительно высокий уровень валового внутреннего продукта на душу населения в государствах G7 обусловлен не только накопленным производственным потенциалом, но и широким использованием цифровых технологий, высокой производительностью труда, значительными инвестициями в человеческий капитал, а также масштабной цифровой трансформацией экономики [19]. Эти факторы обеспечивают устойчивое повышение эффективности использования ресурсов и поддерживают долгосрочную конкурентоспособность развитых стран.

Следовательно, различия между БРИКС+ и G7 проявляются не столько в абсолютных масштабах экономического потенциала, сколько в особенностях моделей экономического развития. Если страны «Большой семерки» преимущественно формируют новые технологии и определяют направления научно-технического прогресса, то государства БРИКС+ характеризуются более высокими темпами расширения производственного потенциала, ускоренным развитием внутреннего рынка и постепенным укреплением собственных инновационных возможностей. Именно различия в механизмах обеспечения экономического роста обуславливают необходимость дальнейшего комплексного исследования асимметрии социально-

экономического развития двух крупнейших мировых коалиций и оценки факторов, определяющих изменение их роли в современной мировой экономике.

В современной научной литературе, посвящённой исследованию БРИКС+ [1], [2], [6], [7], [12], [16], данное объединение рассматривается как один из наиболее значимых факторов трансформации мировой экономики и формирования новой архитектуры международных экономических отношений. Многие исследователи связывают с развитием БРИКС+ усиление роли государств с формирующимися рынками в глобальной экономике, указывая на постепенное сокращение внутренних диспропорций между странами-участницами [16], устойчивый рост ключевых макроэкономических показателей и повышение уровня социально-экономического развития большинства государств объединения [7]. Наряду с этим всё чаще подчёркивается возрастающее значение БРИКС+ как самостоятельного центра геоэкономического влияния, способного оказывать существенное воздействие на процессы принятия решений в мировой политике и экономике, а также выступать альтернативой сложившимся механизмам глобального управления.

Вместе с тем, расширение объединения сопровождается рядом объективных трудностей. Существенные различия в уровне экономического развития государств-участников, неодинаковая структура национальных экономик, специфика внешнеэкономических интересов и особенности проводимой макроэкономической политики формируют дополнительные вызовы для дальнейшего развития БРИКС+. В научных публикациях отмечается, что успешное функционирование объединения во многом будет зависеть от способности его участников постепенно сокращать существующие социально-экономические диспропорции, координировать стратегические направления развития и обеспечивать баланс интересов как государств-основателей, так и новых членов объединения [12].

Расширение БРИКС+, состоявшееся в 2024 году, заметно изменило экономический потенциал объединения и усилило его позиции в мировой экономике. После присоединения новых государств совокупная доля стран БРИКС+ в мировом валовом внутреннем продукте, рассчитанном по паритету покупательной способности, достигла приблизительно 39 % по итогам 2023 года. Одновременно существенно возросло значение объединения и по ряду других социально-экономических показателей. По состоянию на 2025 год сохранение положительной динамики экономического роста во всех странах-участницах, при этом ожидаемые темпы увеличения валового внутреннего продукта варьируются примерно от 1,1 до 6,1 % в год [13].

Возрастающая роль БРИКС+ подтверждается и другими макроэкономическими характеристиками. На долю государств объединения приходится около четверти мирового товарооборота, почти половина населения планеты, свыше трети площади суши, а также значительная часть мировых запасов стратегически важных природных ресурсов. После расширения объединения существенно увеличилось его географическое присутствие

благодаря включению государств Ближнего Востока и Африки, что значительно укрепило позиции БРИКС+ на мировых энергетических и сырьевых рынках. В настоящее время страны объединения концентрируют около 72 % мировых запасов редкоземельных минералов, обеспечивают примерно 43,6 % мировой добычи нефти, около 36 % природного газа и свыше 78 % добычи каменного угля [1]. Подобная ресурсная обеспеченность существенно усиливает геоэкономические преимущества объединения и расширяет его возможности влиять на глобальные рынки сырья и энергоресурсов.

Таким образом, расширение БРИКС+ сопровождается не только увеличением количественных показателей экономического потенциала, но и качественным усилением роли объединения в мировой экономике. В отличие от периода своего создания, когда БРИКС рассматривался преимущественно как площадка для взаимодействия быстроразвивающихся государств, сегодня объединение всё чаще воспринимается как самостоятельный центр экономического притяжения, обладающий значительными финансовыми, производственными, ресурсными и демографическими преимуществами. Это объективно усиливает его конкурентные позиции по отношению к наиболее развитым государствам коллективного Запада и способствует дальнейшему перераспределению экономического влияния на международной арене.

В данном контексте следует обратить внимание на то, что положение стран БРИКС+ в мировой экономике всё чаще рассматривается в сравнении с государствами «Группы семи», причём особое внимание исследователей сосредоточено на различиях в темпах их экономического роста и изменении соотношения совокупного экономического потенциала. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция сокращения разрыва между двумя объединениями по ключевым макроэкономическим показателям, что свидетельствует о постепенной трансформации существующей структуры мировой экономики. Одним из наиболее объективных индикаторов этих процессов выступает валовой внутренний продукт, рассчитанный по паритету покупательной способности (рис. 1).

Валовой внутренний продукт по паритету покупательной способности представляет собой показатель, позволяющий сопоставлять реальные масштабы национальных экономик с учётом различий в уровне цен между странами. В отличие от расчётов по рыночному обменному курсу, данный показатель отражает фактический объём произведённых товаров и услуг, который может быть приобретён за национальную валюту внутри каждой страны, и поэтому считается одним из наиболее информативных критериев оценки экономического потенциала государств и интеграционных объединений.

Анализ динамики совокупного ВВП по паритету покупательной способности показывает, что на протяжении последних двух десятилетий страны БРИКС+ демонстрировали более высокие темпы экономического роста по сравнению с государствами G7. Если в начале рассматриваемого периода экономики стран «Большой семёрки» существенно превосходили

совокупный экономический потенциал БРИКС+, то в дальнейшем различия между ними постепенно сокращались. Особенно интенсивное увеличение данного показателя наблюдается после 2020 года, когда совокупный ВВП стран БРИКС+ вырос приблизительно с 50 трлн. международных долларов до прогнозируемого уровня, превышающего 80 трлн. долларов по паритету покупательной способности. Экономика государств G7 также продолжает увеличиваться, однако динамика её роста существенно ниже [13].

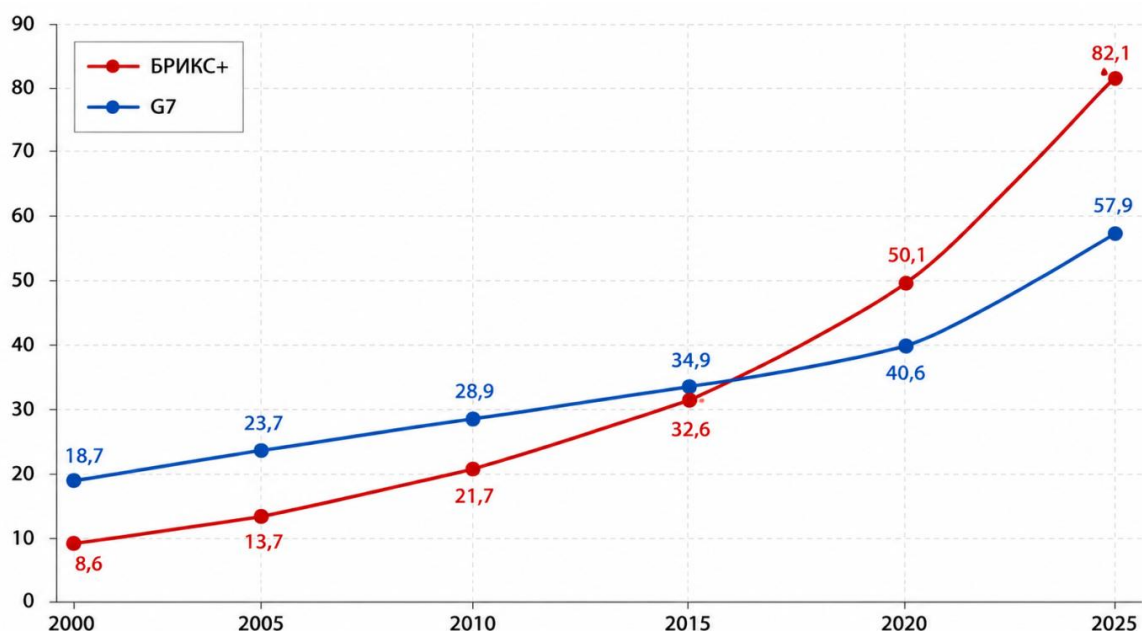


Рисунок 1 – Совокупный ВВП по паритету покупательной способности (ППС) стран БРИКС+ и G7 в 2000-2025 гг.
(в международных долларах по ППС).

Источник: составлено авторами по данным [10], [14]

Согласно представленным данным, начиная примерно с 2015 года совокупный ВВП стран БРИКС+, рассчитанный по паритету покупательной способности, превысил аналогичный показатель государств «Группы семи». В последующие годы разрыв между объединениями продолжил увеличиваться, особенно после 2021 года. Подобная динамика свидетельствует не только о высоких темпах развития стран БРИКС+, но и о постепенном перераспределении экономического потенциала в мировой хозяйственной системе. Таким образом, изменение соотношения совокупного ВВП двух крупнейших геоэкономических объединений отражает устойчивую тенденцию усиления роли БРИКС+ в мировой экономике и постепенного сокращения экономической асимметрии между развитыми и развивающимися государствами [13].

Аналогичная тенденция прослеживается при анализе доли БРИКС+ и G7 в мировом валовом внутреннем продукте, рассчитанном по паритету покупательной способности (рис. 2).

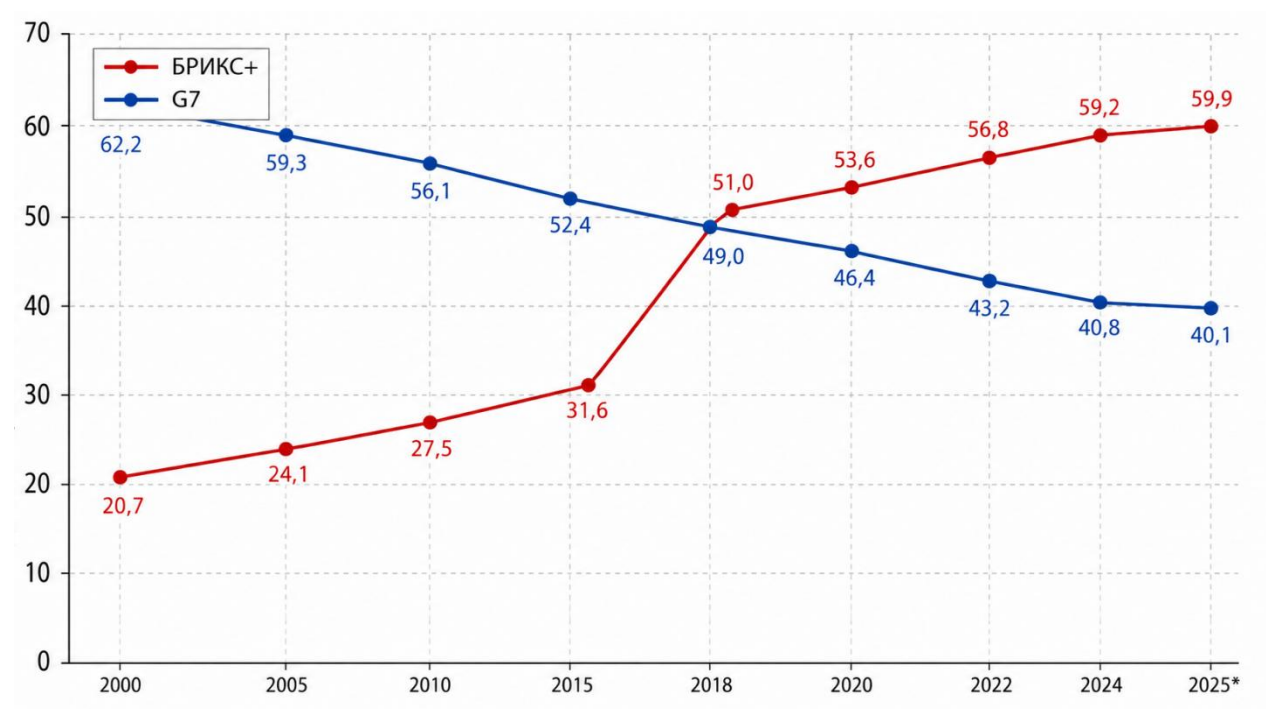


Рисунок 2 – Доля БРИКС+ и G7 в мировом ВВП

по паритету покупательной способности в 2000–2024 гг., %

Источник: составлено авторами по данным [10]

Динамика данного показателя свидетельствует, что на протяжении длительного времени государства «Большой семёрки» сохраняли лидирующие позиции в мировой экономике. Однако по мере ускорения экономического роста стран БРИКС+ соотношение постепенно изменялось. Начиная с 2018 года совокупная доля государств БРИКС+ в мировом ВВП по паритету покупательной способности превысила соответствующий показатель G7, после чего различия между двумя объединениями стали последовательно увеличиваться.

Подобные изменения имеют не только количественный, но и качественный характер. Для стран с формирующимися рынками высокие темпы роста валового внутреннего продукта являются одним из ключевых факторов повышения уровня благосостояния населения, расширения внутреннего потребительского рынка и увеличения платёжеспособного спроса.

Рост внутреннего спроса стимулирует развитие национального производства, способствует расширению инвестиционной активности предприятий и создаёт дополнительные условия для модернизации экономики. По мере увеличения доходов населения изменяется и структура потребления,

что требует повышения качества продукции, внедрения современных технологий, совершенствования маркетинговой политики и повышения конкурентоспособности национальных компаний.

В долгосрочной перспективе указанные процессы формируют предпосылки для усиления международной конкурентоспособности предприятий государств БРИКС+. По мере накопления производственного и технологического потенциала компании получают возможность не только укреплять свои позиции на внутреннем рынке, но и активнее выходить на международные рынки, конкурируя с крупнейшими корпорациями развитых государств. Следовательно, ускоренное экономическое развитие стран БРИКС+ сопровождается постепенным повышением их роли в международном разделении труда и усилением позиций в мировой конкурентной среде.

Сокращение экономических различий между двумя объединениями проявляется также в сфере международной торговли. На протяжении последних десятилетий государства БРИКС+ существенно увеличили своё присутствие в мировом товарообороте, последовательно наращивая долю, как в мировом экспорте, так и в мировом импорте товаров. По имеющимся оценкам, уже в ближайшей перспективе совокупные показатели стран БРИКС+ могут превысить аналогичные показатели государств G7 [3].

Статистические данные свидетельствуют, что доля БРИКС+ в мировом экспорте товаров увеличилась с 10,7 % в 2000 году до 23,3 % в 2023 году, то есть возросла на 12,6 процентного пункта. За этот же период доля стран «Большой семёрки» сократилась с 45,1 до 28,9 %, уменьшившись более, чем на шестнадцать процентных пунктов. Сходная динамика наблюдается и в мировом импорте товаров. Если в начале рассматриваемого периода государства БРИКС+ обеспечивали лишь 7,2 % мирового импорта, то к 2023 году этот показатель достиг 18,9 %. Одновременно доля G7 сократилась с 49,8 до 33,7 %, тогда как совокупная доля остальных государств мира оставалась относительно стабильной [3].

Приведённые данные позволяют сделать вывод, что расширение внешнеторгового потенциала БРИКС+ происходило преимущественно за счёт сокращения доли государств «Большой семёрки» в мировой торговле. Иными словами, изменение структуры мирового товарооборота отражает постепенное перераспределение экономического влияния между двумя крупнейшими геоэкономическими объединениями.

Вывод. Таким образом, результаты проведённого анализа позволяют сделать вывод, что, несмотря на сохраняющееся преимущество стран G7 по уровню технологической сложности экономики, государства БРИКС+ последовательно укрепляют свои позиции в мировой хозяйственной системе.

Вместе с тем, проведённый анализ позволяет утверждать, что изменение количественных параметров ещё не означает полного перераспределения экономического лидерства. Страны G7 продолжают сохранять значительные преимущества в сфере технологического развития, инновационной актив-

ности, научно-исследовательского потенциала и производства продукции высокой степени технологической сложности. Именно эти факторы в настоящее время определяют их устойчивые конкурентные позиции в мировой экономике и позволяют сохранять ведущую роль в формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости. В свою очередь, государства БРИКС+ демонстрируют более высокие темпы экономического роста, однако развитие объединения сопровождается заметной внутренней неоднородностью.

Существенные различия в уровне экономического развития, отраслевой структуре хозяйства, инновационном потенциале и внешнеторговой специализации отдельных стран создают дополнительные вызовы для дальнейшего углубления интеграционных процессов. В связи с этим одним из ключевых условий укрепления конкурентных преимуществ БРИКС+ становится развитие промышленной кооперации, расширение научно-технологического сотрудничества, совершенствование механизмов экономического взаимодействия и формирование более согласованной торговой-экономической политики.

Список использованных источников

1. Анофриков Д.О. Роль БРИКС+ в построении нового экономического порядка// Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2026. – №1. – С. 50-57.
2. Антошин С.В. Институциональные механизмы и перспективы формирования альтернативной модели многостороннего сотрудничества: экономическая интеграция в рамках БРИКС// Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № 3. – С. 38-44.
3. Балюк И.А. G7 VS БРИКС+: сравнительный анализ финансово-экономических потенциалов// Мир новой экономики. – 2026. – № 1. – С. 69-80.
4. Карпов А.Л. БРИКС и G7: глобальная конкуренция// Journal of Economic Regulation. – 2024. – Т. 15. № 3. – С. 59-74.
5. Мельянцев В.А. БРИКС+ VS “Большая семерка”: эффективность экономического роста// Мировая экономика и международные отношения. – 2025. – Т. 69. № 12. – С. 5-17.
6. Сахаров Д.М. Фрагментация мировой экономики как фактор усиления глобальных экономических дисбалансов// Мировая экономика и мировые финансы. – 2026. – №2. – С. 17-27.
7. Agarwal M., Kumar S. BRICS Countries’ Increasing Role in the world economy, Including Institutional Innovation. BRICS Journal of Economics. 2023. – Vol. 4. №. 2. – P. 173–191. – DOI: 10.3897/brics-econ.4.e99451
8. BRICS Data. 2025, January 20// BRICS. URL: [https:// brics.br/en/about-the-brics/brics-data](https://brics.br/en/about-the-brics/brics-data)
14. Dreaming with BRICs: The path to 2050 // Goldman Sachs Research. – 2003, October 1. – URL: [https:// www.goldmansachs.com/insights/goldman-sachsresearch/brics-dream](https://www.goldmansachs.com/insights/goldman-sachsresearch/brics-dream)
9. BRICS Plus and G7 countries’ share of the world’s total gross domestic product (GDP) in purchasing power parity (PPP) from 2000 to 2024/ Statista. 2025. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1412425/gdpppp-share-world-gdp-g7-brics/>

10. BRICS. Joint statistical publication 2025. Brazilian institute of geography and statistics, 2025, 359 p.
11. Brics+ group expected to surpass G7 in global trade by 2026: EY India // Business Standard. 2025. 20 июля. URL: https://www.business-standard.com/economy/news/brics-group-expected-to-surpassg7-in-global-trade-by-2026-ey-india-124103100815_1.html
12. Buresh D. L. Financial Compliance in the BRICS and BRICS+ Countries Now and in the Future. International Journal of Social Science and Human Research. 2025. Vol. 8. №. 6. P. 4512–4581. DOI: 10.47191/ijsshr/v8-i6-62
13. Combined gross domestic product (GDP) in purchasing power parity (PPP) of the BRICS Plus and G7 countries from 2000 to 2025 (in int. PPP dollars) // Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1412418/gdp-development-g7brics/>
14. Eurostat. Database [Электронный ресурс]. – Luxembourg: European Commission, Eurostat. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата обращения: 29.06.2026).
15. Gyedu S., Heng T., Ntarmah A. H., He Y., Frimpong E. The impact of innovation on economic growth among G7 and BRICS countries: A GMM style panel vector autoregressive approach. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 173. Article ID 121169. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121169
16. Iqbal B. A. BRICS as a driver of global economic growth and development. Global Journal of Emerging Market Economies. 2021. Vol. 13. №. 1–2. P. 1–2. DOI: 10.1177/09749101211067096
17. Nach M., Ncwadi R. BRICS economic integration: Prospects and challenges // South African Journal of International Affairs. 2024. Vol. 31. №. 2. P. 151–166. DOI: 10.1080/10220461.2024.2380676
18. Yaya O. S., Olayinka H. A., Ogbonna A. E., Al-Fary-an M. A. S., Vo X. V. Dynamic connectedness of economic policy uncertainty in G7 countries and the influence of the USA and UK on non-G7 countries. Economic Change and Restructuring. 2024. Vol. 57. №. 2. DOI: 10.1007/s10644-024-09658-1
19. Yousefi H., Ardehali A., Ghodusinejad M. H. BRICS or G7? Current and future assessment of energy and environment performance using multi-criteria and time series analyzes. Energy Strategy Reviews. 2023. Vol. 49. Article ID 101164. DOI: 10.1016/j.esr.2023.101164

A COMPARATIVE ASSESSMENT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF BRICS+ AND G7 COUNTRIES IN A MULTIPOLAR CONTEXT

T.M. Regent, N.S. Klunko

*Russian New University,
Moscow, Russia*

This article provides a comparative analysis of the socioeconomic development of BRICS+ and G7 countries in a context of global economic transformation. Changes in their economic potential are examined based on an analysis of GDP dynamics based on purchasing power parity, their share of global GDP, and international trade. It is shown that BRICS+ countries are consistently strengthening their position in the global economy, while G7 countries maintain their leadership in technological development and innovation. It is concluded that BRICS+ is playing an increasingly im-

portant role in shaping a new global economic architecture and that further development of economic cooperation between the member states is essential.

Keywords: BRICS+, G7, global economy, differences, economic potential, economic development.

УДК 331.57

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ТРУДА КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В РОССИИ

Д.И. Савельева, Д.Ю. Ерусланова

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассматривается влияние цифровизации и автоматизации труда на преодоление кадрового дефицита в Российской Федерации. Обосновывается актуальность проблемы в условиях рекордно низкого уровня безработицы и возрастающей потребности экономики в трудовых ресурсах. Теоретической основой исследования служат модель задач, теория навыко-ориентированного и рутинно-ориентированного технологического прогресса. На основе анализа эмпирических данных выделены четыре ключевых направления технологической трансформации: формирование экономики данных, внедрение искусственного интеллекта, промышленная роботизация и развитие платформенной занятости. Анализируются региональные особенности и перспективы трансформации рынка труда до 2032 года. Особое внимание уделяется изменению требований к квалификации работников и необходимости синхронизации технологических изменений с развитием человеческого капитала. По итогам исследования сделан вывод о том, что цифровая трансформация не приводит к массовому вытеснению работников, а способствует перераспределению трудовых функций и повышению производительности труда.

Ключевые слова: цифровизация, автоматизация труда, рынок труда, кадровый дефицит, цифровая экономика.

Современный российский рынок труда развивается в условиях беспрецедентного кадрового дефицита, который становится одной из ключевых угроз устойчивому экономическому росту. Демографические изменения, старение населения, сокращение численности трудоспособных граждан и структурные сдвиги в экономике приводят к тому, что традиционные методы привлечения персонала перестают обеспечивать потребности работодателей. В этих условиях цифровизация и автоматизация труда рассматриваются не только как инструмент повышения эффективности, но и как необходимое условие сохранения темпов экономического развития. Масштаб проблемы подтверждается макроэкономической статистикой: по итогам 2025 года уровень безработицы в России достиг исторического минимума – 2,2% по данным Росстата, а в августе 2025 года показатель снижался до 2,1% – минимального значения с 1991 года [8]. По оценке главы

Минтруда А.О. Котякова, совокупная кадровая потребность российской экономики в ближайшие семь лет составит 12,2 млн человек, из которых 11,7 млн потребуется для замещения выбывающих в связи с пенсионным возрастом, а еще около 500 тыс. – для обеспечения новых рабочих мест [4]. Таким образом, ежегодно в экономику необходимо вовлекать порядка 1,7 млн работников, а по прогнозам Сбера, к 2032 году дефицит рабочей силы может составить около 500 тыс. человек в годовом выражении [6]. При этом структурные дисбалансы носят не только количественный, но и качественный характер: на фоне сокращения спроса на низкоквалифицированный труд наблюдается острый дефицит кадров в высокотехнологичных отраслях, а также сохраняются профессионально-квалификационные, демографические и региональные диспропорции [1; 4].

Для осмысления происходящих трансформаций в экономической науке сложился ряд теоретических подходов, позволяющих объяснить влияние технологических изменений на занятость. Модель задач, развитая в работах Autor, Levy и Murnane, а затем Acemoglu и Autor, различает рутинные и нерутинные операции и показывает, что компьютеризация наиболее активно замещает работников в выполнении повторяющихся когнитивных и мануальных задач, тогда как аналитические, творческие и интерактивные функции остаются за человеком [11]. Теория навыко-ориентированного технологического прогресса и ее рутинно-ориентированная версия дополняют эту картину, указывая на комплементарность технологий по отношению к высококвалифицированному труду и замещение труда в стандартных операциях [12]. Зарубежные исследования, в частности работа Frey и Osborne, оценивают, что до 47% профессий в развитых странах находятся под риском автоматизации, а McKinsey Global Institute прогнозирует, что к 2030 году от 75 до 375 млн работников в глобальном масштабе могут столкнуться с необходимостью смены профессиональной категории [13; 14]. В российской академической литературе также подчеркивается необходимость перехода от бессистемной цифровизации к конкретным направлениям автоматизации, а также разрабатываются сценарные модели рынка труда с учетом влияния генеративного искусственного интеллекта, которые показывают, что массовое внедрение технологий изменит баланс трудовых ресурсов и потребует перепрофилирования части персонала [5; 9].

Анализ эмпирических данных позволяет выделить четыре ключевых направления технологической трансформации, в рамках которых цифровизация и автоматизация выступают механизмами компенсации кадрового дефицита. Первое направление связано с формированием экономики данных. Технологии сбора, обработки и анализа больших данных, включая предиктивную аналитику, входят в число наиболее распространенных цифровых решений. Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, данные методы уже используют или планируют внедрить в ближайшие три года 35,5% отечественных компаний, причем особенно активно – в финансовом секторе, телекоме и ИТ, где бизнес практически невозможен без аналитики

клиентских транзакций и экосистемного взаимодействия [2]. Увеличиваются не только объемы данных, но и зрелость процессов управления ими: две трети компаний, применяющих аналитику, заявляют, что научились извлекать ценность из данных и отладили непрерывный сбор, обработку и использование данных в бизнес-процессах и при принятии управленческих решений. Чаще всего технологии больших данных встраиваются в продажи, доставку продуктов и постпродажное обслуживание (45,9% пользователей), а также в производственные процессы и техническое обслуживание оборудования (40,9% пользователей) [2]. В отраслях реального сектора (сельском хозяйстве, добыче, обрабатывающей промышленности, энергетике) именно производство остается приоритетной сферой внедрения. Однако становление экономики данных выявляет и существующие диспропорции: лишь каждая пятая организация прибегает к внешним аналитикам, а использование облачной инфраструктуры не превышает 18% (в малом бизнесе – 28,4%) [2]. При этом почти 20% компаний уже рассматривают большие данные как ликвидный актив и готовы продавать или делиться ими, а спрос на датасеты опережает предложение: 23,4% организаций хотели бы приобретать данные, причем 38,6% – получить доступ к государственным данным [2]. Развитие инфраструктуры обмена данными и законодательное обеспечение их оборота становятся ключевыми условиями перехода к зрелой экономике данных.

Второе направление – внедрение искусственного интеллекта. Крупный российский бизнес постепенно переходит от экспериментов к интеграции ИИ в ключевые бизнес-процессы, однако значительная часть проектов остается на стадии тестирования: по данным исследования Сбера, до промышленного внедрения доходят не более 7–10% проектов [6]. При этом там, где внедрение состоялось, алгоритмы машинного обучения активно применяются в подборе персонала, анализе данных, прогнозировании спроса и клиентском обслуживании. Особую роль искусственный интеллект играет в управлении человеческими ресурсами: автоматизированные системы подбора персонала сокращают сроки закрытия вакансий, проводят первичный анализ резюме и формируют релевантные выборки кандидатов, что позволяет уменьшить временные затраты на подбор более чем вдвое, снижая нагрузку на кадровые подразделения. В условиях массового дефицита персонала подобные решения становятся фактором поддержания устойчивости бизнеса. По оценкам Сбера, внедрение генеративного искусственного интеллекта, роботизации и гибких удаленных режимов к 2032 году может повысить производительность труда на 21–33% [6]. Происходит перераспределение функций: рутинные операции передаются цифровым системам, а за работниками сохраняются задачи, требующие аналитического мышления и принятия решений. В отраслях с преобладанием ручного труда автоматизация становится основным инструментом решения кадровых проблем, при этом она не ведет к потере рабочих мест, а эффективно перераспределяет задачи [6].

Третье направление – промышленная роботизация. По данным Центра развития промышленной робототехники Университета Иннополис, плотность роботизации на российских предприятиях достигла 40 промышленных роботов на 10 тыс. занятых, что на 36% выше предыдущего года, однако Россия пока не входит в число 25 стран-лидеров по уровню роботизации [7]. Наиболее активно процесс идет в автомобилестроении, металлургии, химической промышленности и пищевом производстве. Объем российского рынка промышленной робототехники по итогам 2025 года достиг 7,86 млрд руб., увеличившись на 14% год к году [10]. Роботизация пока не носит массового характера и используется как дополнение к человеческому труду, позволяя компенсировать нехватку работников на трудоемких и рутинных участках. Распространенное опасение о массовом вытеснении работников не находит подтверждения: автоматизации подвержены, прежде всего, повторяющиеся операции, не требующие высокой степени самостоятельности, в результате чего происходит перераспределение функций работников, которые освобождаются от рутинных задач и концентрируются на аналитических, коммуникативных и управленческих задачах.

Четвертое направление – платформенная занятость и самозанятость. Возможность самостоятельного выбора режима работы и использования цифровых платформ привела к устойчивому росту числа плательщиков налога на профессиональный доход. По данным Федеральной налоговой службы, количество самозанятых по итогам 2025 года превысило 15 млн человек, увеличившись за год на 26,8% [10]. Рост самозанятости тесно связан с развитием цифровых платформ, которые обеспечивают взаимодействие между исполнителями и заказчиками, сокращая транзакционные издержки. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, доля занятых, осуществляющих трудовую деятельность посредством цифровых платформ, достигла 20,3%, а объем рынка платформенных решений в 2025 году составил 239 млрд рублей [3]. Особенно заметна платформенная занятость в сфере доставки, транспортных услуг, бытового обслуживания и удаленных профессиональных услуг. Однако расширение гибких форм занятости сопровождается вызовами: отсутствие традиционных социальных гарантий, оплачиваемых отпусков и страховых механизмов требует совершенствования нормативно-правового регулирования. Принятие законодательства о платформенной экономике стало попыткой сформировать баланс между гибкостью и социальными правами работников.

Обобщенные характеристики выделенных направлений представлены в таблице 1.

Представленная таблица систематизирует ключевые параметры каждого направления и позволяет сопоставить их по степени зрелости и вкладу в решение кадровой проблемы. Как видно из данных, все четыре направления находятся на разных этапах развития, но в совокупности они формируют комплексный механизм адаптации рынка труда к демографическим вызовам.

**Таблица 1 – Направления технологической трансформации
для компенсации кадрового дефицита**

Направление	Ключевые технологии	Основные эффекты для рынка труда	Текущее состояние в России
Экономика данных	Сбор, обработка и анализ больших данных, предиктивная аналитика, облачные платформы	Повышение эффективности управления, оптимизация производственных и логистических процессов, сокращение потребности в рутинном аналитическом персонале	35,5% компаний используют или планируют внедрить; наиболее активно – в финансах, телекоме, ИТ; 65,6% системно извлекают ценность из данных [2]
Искусственный интеллект	Генеративный ИИ, машинное обучение, интеллектуальные HR-системы, алгоритмы прогнозирования	Автоматизация подбора персонала, сокращение времени закрытия вакансий вдвое, рост производительности на 21–33% к 2032 году, перераспределение задач на аналитику и управление	До промышленного внедрения доходят 7–10% проектов; активное применение в подборе, анализе данных, клиентском обслуживании [6]
Промышленная роботизация	Промышленные роботы, автоматизированные линии, роботизированные комплексы	Замещение ручного труда на трудоемких и повторяющихся операциях, компенсация нехватки рабочих, рост производительности	Плотность – 40 роботов на 10 тыс. занятых (+36% за год), объем рынка – 7,86 млрд руб. (+14%); лидеры – автопром, металлургия, химия, пищевая промышленность [7]
Платформенная занятость	Цифровые платформы для взаимодействия заказчиков и исполнителей, сервисы удаленной работы, мобильные приложения	Гибкие формы занятости, снижение транзакционных издержек, вовлечение самозанятых в экономику, рост числа плательщиков НПД	Число самозанятых – свыше 15 млн (+26,8% за год); доля платформенной занятости – 20,3%; объем рынка – 239 млрд руб.; сферы – доставка, транспорт, бытовые услуги [10;3]

Региональные особенности цифровой трансформации также значимы, поскольку российский рынок труда характеризуется территориальной неоднородностью. По данным Росстата, по итогам четвертого квартала 2025 года безработица снизилась в 59 регионах, при этом в 17 субъектах уровень безработицы был ниже 1,5% [8]. В промышленных регионах Поволжья сохраняется спрос на инженерно-технический персонал, предприятия реализуют программы удержания кадров; в южных регионах актуальна проблема сезонной занятости, стимулирующая использование временных форм труда и цифровых сервисов поиска персонала [4]. Наличие региональных различий означает, что универсальные меры не всегда эффективны, и все большее значение приобретают региональные образовательные кластеры и взаимодействие бизнеса с

образовательными организациями. В перспективе до 2030–2032 годов можно ожидать дальнейшего ускорения цифровой трансформации, роста доли платформенной занятости и постепенного замещения наиболее рутинных профессий автоматизированными системами. Однако ключевым условием успеха останется синхронизация технологических изменений с развитием человеческого капитала – переподготовкой работников, формированием гибридных компетенций и адаптацией системы образования к новым требованиям экономики. Как показывают сценарные модели, массовое внедрение технологий изменит баланс трудовых ресурсов и потребует перепрофилирования части персонала, что подтверждает необходимость опережающего развития образовательной инфраструктуры [9].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация российского рынка труда не приводит к массовому вытеснению работников, а способствует перераспределению трудовых функций и повышению производительности труда. Кадровый дефицит, обусловленный демографическими и структурными факторами, может быть частично компенсирован за счет внедрения технологий искусственного интеллекта, роботизации, аналитики больших данных и развития платформенной занятости. Вместе с тем успешность данного процесса зависит от синхронизации технологических изменений с развитием человеческого капитала, совершенствования нормативно-правового регулирования и учета региональных особенностей.

Список использованных источников

1. Демченко С.К., Волошин А.В., Демченко О.С., Кобзева Д.А. Анализ российского рынка труда в современных условиях // Экономика и управление инновациями. – 2025. – № 2. – С. 15–23. DOI:10.26730/2587-5574-2025-2-15-23
2. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Готовность бизнеса к экономике данных. – URL: <https://issek.hse.ru/news/895098940.html> (дата обращения: 15.06.2026).
3. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Платформенная занятость: между гибкостью и неформальностью. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1103515492.html> (дата обращения: 15.06.2026).
4. Котяков: в экономику России необходимо привлекать 1,7 млн работников ежегодно// ФедералПресс. – 2025. – 3 декабря. – URL: <https://fedpress.ru/news/77/economy/3414849> (дата обращения: 15.06.2026).
5. Маленков Ю.А. Автоматизация российской экономики как стратегический фактор решения проблем роста производительности труда и устранения дефицита кадров // Экономическое возрождение России. – 2024. – Т. 4(82). – № 4(82). – С. 108–117. DOI:10.37930/1990-9780-2024-4-82-108-117
6. Роботизация и GenAI повысят производительность труда в России – Сбер // ТАСС. – 2026. – URL: <https://tass.com/economy/2140231> (дата обращения: 15.06.2026).
7. Российский рынок промышленных роботов прибавил 14% и составил почти 8 миллиардов. – URL: <https://zoom.cnews.ru/news/item/671704> (дата обращения: 15.06.2026).

8. Труд и занятость в России. 2025: Статистический сборник / Росстат. – М., 2025. – 174 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 15.06.2026).

9. Файзуллин Р.В., Отоцкий П.Л., Горлачева Е.Н., Поспелова Е.А., Харитонов Е.С. (2025). Сценарии развития рынка труда России с учетом оценки влияния искусственного интеллекта: отраслевой разрез // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции. прогноз. Т. 18. № 1. С. 170–189. DOI: 10.15838/esc.2025.1.97.10.

10. Федеральная налоговая служба. Платформа поставки данных ФНС России. – URL: <https://geochecki-vpd.nalog.gov.ru/self-employment> (дата обращения: 15.06.2026).

11. Acemoglu D., Autor D. Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings // Handbook of Labor Economics. – 2011. – Vol. 4. – P. 1043–1171.

12. Acemoglu D., Restrepo P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment // American Economic Review. – 2018. – Vol. 108. – No. 6. – P. 1488–1542.

13. Frey C.B., Osborne M.A. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? // Technological Forecasting and Social Change. – 2017. – Vol. 114. – P. 254–280.

14. Manyika J., Chui M., Miremadi M., Bughin J., George K., Willmott P., Dewhurst M. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. – McKinsey Global Institute, 2017.

DIGITALIZATION AND AUTOMATION OF LABOR AS A SOLUTION TO THE PROBLEM OF PERSONNEL SHORTAGE IN RUSSIA

D.I. Savelyeva, D.Yu. Eruslanova

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article examines the impact of digitalization and labor automation on overcoming the labor shortage in the Russian Federation. It substantiates the relevance of the problem in the context of record-low unemployment and the economy's growing need for labor resources. The theoretical framework of the study is based on the task-based model, the theory of skill-biased and routine-biased technological progress. Based on the analysis of empirical data, four key areas of technological transformation are identified: the formation of a data economy, the implementation of artificial intelligence, industrial robotics, and the development of platform employment. Regional specifics and prospects for the transformation of the labor market up to 2032 are analyzed. Particular attention is paid to changing skill requirements and the need to synchronize technological changes with the development of human capital. The study concludes that digital transformation does not lead to mass displacement of workers, but rather facilitates the redistribution of labor functions and increases labor productivity.

Keywords: digitalization, labor automation, labor market, labor shortage, digital economy.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПРОЕКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.К. Сармульдинов, И.М. Кублин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

В статье анализируется роль автоматизированных систем в организации проектной деятельности на примере ООО «Газпром проектирование». Рассмотрены практические аспекты внедрения отечественного программного обеспечения (САПР), механизмы взаимодействия баз данных материально-технических ресурсов, а также проблемы, возникающие в ходе цифровой трансформации проектных институтов.

Ключевые слова: *цифровизация проектирования, импортозамещение, САПР, управление, материально-технические ресурсы, информационные модели.*

Предприятия, занятые проектированием для топливно-энергетического комплекса, действуют в условиях высоких рисков, а также технологической и геополитической и турбулентности. Особенно остро эти вызовы ощущаются в ООО «Газпром проектирование» – генеральном проектировщике ПАО «Газпром» [1]. В данной сфере критически важны непрерывность производственного цикла, надежное хранение информации и общая эффективность инвестиционного цикла [2]. Цифровая инфраструктура таких организаций включает в себя множество компонентов: от систем для создания чертежей до узкоспециализированных расчетных комплексов и офисных пакетов. Главным фактором, за последние годы изменившим техническую политику, стал отказ зарубежных вендоров от работы на российском рынке [3]. Это потребовало не просто смены программ, но и перестройки самих бизнес-процессов под новые технологические реалии.

Одним из центральных событий стало решение планомерного отказа от использования AutoCAD. Взамен в ООО «Газпром проектирование» была внедрена российская разработка – платформа NanoCAD. Основная задача, помимо перехода на отечественное программное обеспечение (ПО), заключалась в необходимости сохранения работоспособности многолетнего архива документации, выполненного в формате DWG. Кроме того, требовалось обеспечить корректную работу библиотек и сложных элементов, которые до этого создавались в импортной среде [4]. Эта проблема была решена через написание специальных конвертеров.

Важным этапом стала замена тяжелых систем трехмерного моделирования (ранее использовались продукты AVEVA). Новой платформой выбран комплекс Model Studio CS, который работает на базе NanoCAD. Его главное преимущество – модульная архитектура, позволяющая объединить в одной цифровой среде данные по генплану, инженерным сетям, строи-

тельным конструкциям и электрике [5]. Также в составе этого ПО реализован инструмент коллективной работы CADLib, который обеспечивает одновременный доступ к модели нескольких специалистов. Что касается офисных приложений, то из-за прекращения поддержки Microsoft Office был выполнен переход на пакет Р7-Офис. Самым трудоемким процессом здесь оказалась миграция макросов VBA, которые были переписаны на встроенный язык JavaScript.

Ключевым звеном в обеспечении качества и экономической обоснованности проектных решений является единая база данных материально-технических ресурсов (ЕБД МТР). Она используется проектировщиками для формирования карточек на конкретные изделия, например, кабельную продукцию, осветительные приборы, системы прокладки кабельных коммуникаций и другое оборудование [6]. Все эти карточки затем включаются в спецификации проектной и рабочей документации. Важнейшая особенность работы с ЕБД МТР заключается в обязательной верификации данных. Специалисты ООО «Газпром проектирование», после создания карточки, сверяют её с официальными каталогами производителей. Кроме того, направляются специальные запросы на заводы-изготовители для подтверждения того, что информация об изделии актуальна.

Ещё один уровень контроля обеспечивается связкой ЕБД МТР с корпоративной единой системой материально-технических ресурсов (ЕС МТР) ПАО «Газпром». В этой системе хранятся эталонные записи МТР, применяемые на объектах компании, с уже утвержденной ценой поставки. После создания карточки в ЕБД МТР и проверки ее на актуальность, специалисты «привязывают» (идентифицируют) её к соответствующей эталонной записи в ЕС МТР. Это гарантирует единообразие применяемых материалов на разных стройках и обеспечивает корректность сметных расчетов.

Несмотря на очевидный прогресс, внедрение новых решений сопровождается рядом системных проблем.

- *Сложности с совместимостью.* При передаче файлов между Model Studio CS и Tekla Structures в открытых форматах иногда теряется часть атрибутов моделей. Выходом становится разработка строгих внутренних регламентов с закреплением единого стандарта для обмена.

- *Технологические недочеты ПО.* Внутри самого Model Studio CS обнаружены ошибки, например, отсутствие синхронизации между модулем «Электрические схемы» и «Кабельное хозяйство», а также неверный расчет зон защиты от молний по отраслевому стандарту. Взаимодействие с разработчиком помогает постепенно исправлять эти недостатки.

- *Переобучение кадров.* Смена инструментов требует массового переобучения инженерно-технических кадров. Для этого организованы внутренние курсы и ежегодные профильные конференции, позволяющие обмениваться лучшими практиками [7].

- *Рост требований к оборудованию.* Работа с трехмерными моделями нового поколения предъявляет высокие требования к серверам и рабочим

станциям. Предприятие вынуждено регулярно обновлять парк компьютерно-вычислительной техники [8].

Анализ текущей ситуации и трендов позволяет выделить несколько направлений дальнейшего развития:

- *Формирование цифровых двойников.* На смену статичным информационным моделям приходят динамические цифровые двойники, которые будут передаваться заказчику для обслуживания на всех стадиях жизненного цикла объекта.

- *Внедрение систем искусственного интеллекта.* Планируется использовать нейросети для автоматизированной проверки документации на соответствие стандартам и для поиска оптимальных решений на начальных этапах проектирования.

- *Создание бесшовной САПР-экосистемы.* Цель – сформировать полную цепочку от геологических изысканий до проектного менеджмента на базе одного отечественного стека технологий.

Опыт ООО «Газпром проектирование», убедительно доказывает, что успешная цифровая трансформация в условиях санкционных ограничений возможна. Переход на отечественный стек технологий, включающий платформу NanoCAD, комплекс Model Studio CS и офисный пакет Р7-Офис, позволил не только сохранить непрерывность выпуска проектной документации, но и создать основу для ее дальнейшего качественного совершенствования.

Основной вектор развития сегодня сосредоточен на решении трех ключевых задач. Во-первых, это повышение стабильности и функциональной полноты самого отечественного ПО через тесную кооперацию разработчиков и проектировщиков (создание координационных центров). Во-вторых, это преодоление кадровых ограничений – системное обучение персонала работе в новых средах. В-третьих, это углубленная автоматизация, включая внедрение инструментов искусственного интеллекта для верификации документации и создание полноценных цифровых двойников объектов, которые придут на смену статичным трехмерным моделям.

Список использованных источников

1. Применение комплексных алгоритмов управления газодобычей как элементов цифрового двойника технологического комплекса Бованенковского НГКМ / Н.А. Еремин, И.В. Мельников, Н.М. Бобриков [и др.] // Газовая промышленность. – 2019. – № 6(785). – С. 42-49. – EDN XQBIFZ.

2. Рубан, М.Ф. К вопросу о цифровизации системы менеджмента качества на машиностроительном предприятии / М.Ф. Рубан // Современные материалы, техника и технологии. – 2025. – № 3(60). – С. 52-56. – EDN QGJHOK.

3. Кабаргина, А.А. Особенности формирования инновационного маркетинга на предприятии / А.А. Кабаргина, И.М. Кублин, А.А. Воронов // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 1(45). – С. 56-60. – EDN KUWTIH.

4. Бурмистрова, И.К. Проблемы ориентации инновационного развития предприятий в нестабильных экономических условиях / И.К. Бурмистрова, И.М. Кублин // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 2(6). – С. 11-17. – EDN VEEHXF.

5. Севастьянов, Д.В. Цифровизация образования как фактор устойчивого развития сельских муниципальных образований / Д.В. Севастьянов, О.В. Прущак // Образование и проблемы развития общества. – 2023. – № 4(25). – С. 40-45. – EDN BXIJON.

6. Калашников, А.Н. Исследование социально-экономического положения региона методами факторного и регрессионного анализа / А.Н. Калашников, М.Г. Тиндова, И.М. Кублин // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 4(44). – С. 81-85. – EDN FZUKGU.

7. Казанкина, О.А. Финансово-экономическая оценка инвестиционных проектов и инвестиционные программы для их реализации / О.А. Казанкина, Д.Р. Ханбекова // Наука и общество. – 2018. – № 3(32). – С. 47-51. – EDN YLTOVV.

8. Волошин, И.П. Разработка модели систем хранения и обработки электронных документов на основе технологии блокчейн / И.П. Волошин // Проблемы управления в социально-экономических и технических системах : Материалы XXI Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Саратов, 17–18 апреля 2025 года. – Саратов: Издательский центр "Наука", 2025. – С. 259-262. – EDN ACNHBO.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF MODERN DESIGN PRODUCTION

A.K. Sarmuldinov, I.M. Kublin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

The article analyzes the role of automated systems in the organization of project activities using the example of Gazprom Projektrivanie LLC. The practical aspects of the introduction of domestic software (CAD), the mechanisms of interaction of databases of material and technical resources, as well as the problems arising during the digital transformation of design institutes are considered.

Keywords: design digitalization, import substitution, CAD, data management, material and technical resources, information models.

УДК 330.35

ЭКОНОМИКА ДАННЫХ КАК ИСТОЧНИК ДОЛГОСРОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Ф.Д. Сафина, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется трансформация факторов экономического роста в условиях становления экономики данных. Обосновывается, что данные приобретают характеристики самостоятельного экономического ресурса, влияющего на формирование добавленной стоимости и изменение структуры экономических взаимодействий. Анализируются основные механизмы их воздействия на долго-

срочный экономический рост, включая повышение производительности, развитие инновационных процессов и снижение неопределенности в принятии экономических решений. Показано, что развитие экономики данных способствует формированию новой конфигурации факторов экономического роста.

Ключевые слова: *экономический рост; экономика данных; цифровая экономика; факторы производства; данные; производительность; инновации.*

На протяжении длительного периода экономическая наука рассматривала труд, капитал и технологический прогресс в качестве основных источников устойчивого экономического роста. Несмотря на сохранение значимости данных факторов, изменения в структуре хозяйственной деятельности свидетельствуют о формировании новых ресурсов, оказывающих влияние на процессы создания добавленной стоимости. Одним из наиболее заметных проявлений этих изменений стало стремительное увеличение объемов данных, генерируемых государственными институтами, бизнесом и домашними хозяйствами [3].

Экономическая ценность данных определяется не материальной формой, а содержанием и возможностью использования для принятия решений. В отличие от традиционных ресурсов они способны многократно вовлекаться в экономический оборот без физического истощения, а эффективность их применения возрастает по мере накопления и обработки информационных массивов.

Распространение цифровых платформ, технологий искусственного интеллекта и инструментов анализа больших данных способствовало формированию новых механизмов создания экономической ценности. Все более заметная часть конкурентных преимуществ организаций связана со способностью извлекать полезную информацию из постоянно увеличивающихся потоков данных [4]. Вследствие этого данные начинают выполнять функции ресурса, обеспечивающего повышение производительности труда, ускорение инновационных процессов и более эффективное распределение экономических ресурсов.

Современные условия хозяйствования демонстрируют, что данные способны не только усиливать действие традиционных факторов производства, но и формировать самостоятельные источники экономической динамики. Это требует переосмысления их роли в обеспечении долгосрочного экономического роста.

В экономической теории факторы производства традиционно рассматриваются как ресурсы, участвующие в создании товаров и услуг. Развитие цифровой среды привело к появлению нового типа ресурсов, экономическая роль которых выходит за рамки информационного обеспечения.

Данные обладают рядом характеристик, отличающих их от традиционных факторов производства. Они не подвержены физическому износу и могут использоваться неограниченное количество раз без утраты первоначальной ценности. Накопление новых массивов информации зачастую повышает полезность уже имеющихся данных за счет формирования дополнительных взаимосвязей и расширения возможностей анализа.

Важной особенностью выступает способность данных одновременно участвовать в различных экономических процессах. Один и тот же информационный массив может использоваться для совершенствования производственной деятельности, разработки новых продуктов, прогнозирования потребительского поведения и оптимизации управленческих решений, что существенно повышает экономическую отдачу от его использования.

Экономическая ценность данных формируется в процессе их обработки и преобразования в знания, способные приносить практический результат. Их значение раскрывается при использовании аналитических инструментов, алгоритмов машинного обучения и цифровых платформ, позволяющих выявлять закономерности, недоступные для традиционных методов анализа [1].

Особый интерес представляет накопительный эффект данных. Расширение информационной базы способствует повышению точности прогнозов, снижению уровня неопределенности и совершенствованию механизмов принятия решений, создавая условия для более эффективного распределения ресурсов и ускорения инновационных процессов.

Совокупность перечисленных характеристик позволяет рассматривать данные как самостоятельный ресурс, оказывающий возрастающее влияние на функционирование современной экономики.

Возрастающая роль данных обусловлена не только их специфическими свойствами, но и способностью воздействовать на ключевые механизмы экономического роста. Одним из наиболее значимых направлений такого воздействия выступает повышение производительности [2]. Использование данных позволяет эффективнее управлять производственными процессами, сокращать транзакционные издержки и оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды, повышая отдачу от имеющихся ресурсов.

По мере усложнения экономических систем возрастает объем информации, необходимой для принятия управленческих решений. Современные аналитические инструменты позволяют обрабатывать значительные массивы данных в режиме, близком к реальному времени, что повышает качество прогнозирования и способствует более устойчивому развитию экономики.

Не менее важным каналом влияния экономики данных на экономический рост является стимулирование инновационной активности. Многие современные технологические решения создаются на основе анализа больших объемов информации о потребительских предпочтениях, производственных процессах и рыночной конъюнктуре. Использование данных позволяет выявлять новые направления развития продукции и услуг, ускорять внедрение инноваций и снижать сопутствующие риски.

Данные не только участвуют в создании инноваций, но и способствуют их распространению. Цифровые платформы обеспечивают быстрый обмен информацией между экономическими субъектами, ускоряя распространение знаний и создавая положительные внешние эффекты, оказывающие влияние на долгосрочные темпы экономического роста.

Способность данных снижать уровень неопределенности также оказывает существенное влияние на экономическую деятельность. Расшире-

ние возможностей сбора и анализа информации позволяет точнее оценивать риски, прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры и выбирать наиболее эффективные направления использования ресурсов [5]. Следствием становится повышение качества инвестиционных решений и формирование дополнительных условий для экономического роста.

Проведенный анализ позволяет рассматривать данные как ресурс, значение которого выходит за рамки традиционного информационного обеспечения хозяйственной деятельности. Их способность к многократному использованию, накоплению и преобразованию в знания формирует новые механизмы создания экономической ценности. Воздействие данных на производительность, инновационную активность и качество принимаемых решений способствует повышению эффективности использования ресурсов и формированию дополнительных источников экономического роста. В условиях дальнейшего развития цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта роль данных в экономике будет усиливаться, что создает предпосылки для трансформации представлений о структуре факторов долгосрочного экономического развития.

Список использованных источников

1. Баранова, Н.М. Инструментарий для исследования темпов цифрового развития экономических систем на уровне стран и регионов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 31, № 4. – С. 687-699. – DOI 10.22363/2313-2329-2023-31-4-687-699. – EDN SKTQBY.

2. Гогин, Г.Э. Формирование финансов домохозяйств РФ в условиях цифровизации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 32, № 2. – С. 222-234. – DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-2-222-234. – EDN HVSKHN.

3. Дохолян, С.В. Особенности развития цифровой экономики на современном этапе // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2024. – Т. 26, № 2. – С. 101-109. – DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-2-101-109. – EDN XCOIOO.

4. Золотов, С.А. Цифровая экономика: ядро и периферия // Семиотические исследования. – 2022. – Т. 2, № 2. – С. 98-103. – DOI 10.18287/2782-2966-2022-2-2-98-103. – EDN UAGIQL.

5. Оболенская, Л. В. Структурно-иерархический подход к инвестиционной модели экономического роста // Национальная безопасность / Nota Bene. – 2023. – № 4. – С. 19-38. – DOI 10.7256/2454-0668.2023.4.68754. – EDN UALNKO.

DATA ECONOMY AS A SOURCE OF LONG-TERM ECONOMIC GROWTH

F.D. Safina, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the transformation of economic growth factors under the conditions of the emerging data economy. It is argued that data acquire the characteristics of an independent economic resource influencing value creation and the structure of

economic interactions. The main mechanisms of their impact on long-term economic growth are analyzed, including productivity growth, innovation development, and uncertainty reduction in economic decision-making. It is shown that the development of the data economy contributes to the formation of a new configuration of economic growth factors.

Keywords: *economic growth; data economy; digital economy; factors of production; data; productivity; innovation; uncertainty; digital transformation.*

УДК 659.113.7

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ АРЕНДАТОРОВ СКЛАДСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ

Р.В. Семчук, М.Р. Шамсутдинова

*Российский государственный гуманитарный университет,
г. Москва, Россия*

В статье рассматриваются показатели внедрения интернет-рекламы на рынке складской недвижимости. Проведен анализ эффективности интернет-рекламы, включая контекстные, таргетированные и медийные кампании, а также оценка влияния рекламных каналов на привлечение арендаторов.

Ключевые слова: *Интернет-реклама, цифровой маркетинг, складская недвижимость, привлечение арендаторов, эффективность рекламы, ROI, CPL.*

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок коммерческой недвижимости, в частности арендопригодных складских помещений, характеризуется высокой динамикой и растущей конкуренцией и постоянным увеличением спроса. С развитием электронной коммерции, увеличением объемов логистических операций и усложнением цепочек поставок существенно возрос спрос на складские площади различных типов – от неотапливаемых и сухих до специализированных помещений для хранения температурно-чувствительных товаров. Одновременно собственники и менеджеры складской недвижимости сталкиваются с необходимостью активного продвижения площадей, привлечения новых арендаторов и удержания существующих клиентов.

В этих условиях интернет-реклама становится одним из ключевых инструментов маркетингового продвижения. Контекстная реклама в поисковых системах, таргетированная реклама в социальных сетях, медийные кампании на специализированных платформах и сайты-агрегаторы позволяют охватывать целевую аудиторию максимально эффективно, при этом себестоимость интернет-рекламы гораздо ниже человеческих ресурсов. Однако разнообразие каналов требует комплексного подхода к оценке их эффективности. Простейшие показатели, такие как количество кликов или просмотров объявлений, недостаточны для принятия управленческих ре-

шений. Необходимо учитывать стоимость привлечения лида (CPL), уровень конверсии в аренду, кликабельность объявлений (CTR), возврат инвестиций (ROI) и влияние рекламы на долгосрочное увеличение базы арендаторов.

Цель настоящей статьи – комплексная оценка эффективности интернет-рекламы для привлечения арендаторов складских помещений и формирование практических рекомендаций по оптимизации рекламного бюджета. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: детальный анализ существующих методов цифрового маркетинга, оценка ключевых показателей эффективности рекламных кампаний (лиды, конверсия), сопоставление их с финансовыми результатами компании и выработка практических рекомендаций по повышению конверсии и экономической отдачи.

1. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ЧАСТЬ

Эффективность интернет-рекламы оценивается с помощью основных показателей, влияющих на прибыль и выручку предприятия, а именно количество лидов, уровень конверсии в договор и стоимость лида. Стоимость лида с использованием интернет-рекламы гораздо ниже, чем при использовании только ресурсов сотрудников.

Размещение рекламы на площадках для сдачи помещений в аренду, таких как Авито, Циан и Яндекс.Директ, которые используются на предприятии, позволяет ощутимо увеличить количество лидов. Данные компании показывают, что при активной рекламе на этих платформах число лидов может увеличиться на 50–70% по сравнению с базовым потоком. Контекстная реклама обеспечивает охват целевой аудитории с высокой точностью по определенным параметрам, таргетированная реклама – сегментацию по интересам и типу бизнеса, что удобно при планировании помещений, а медиа-реклама – повышение узнаваемости бренда, что полезно при высокой конкуренции на рынке складских помещений.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Компания осуществляет сдачу в аренду складских и офисных помещений, предоставляя сопутствующие услуги: клининг, эксплуатацию зданий и логистику. Структура организации включает коммерческий отдел, экономический отдел, службу эксплуатации, службу клининга и погрузочно-транспортный участок, что обеспечивает эффективность как финансового, так и операционного управления.

За период 2021–2025 г. компания демонстрирует устойчивый рост финансовых показателей, включая выручку, валовую и чистую прибыль, а также маржинальность. Существенный рост показателей напрямую связан с эффективностью интернет-рекламы, которая обеспечивает приток качественных лидов и повышает конверсию потенциальных арендаторов, что является основным фактором увеличения прибыли.

В таблице мы можем увидеть устойчивый рост выручки и прибыли, а также повышение маржинальности. Чистая прибыль выросла почти на

200% за данный период. Контекстные и таргетированные кампании демонстрируют наибольшую эффективность среди рекламных каналов, обеспечивая высокое качество лидов и окупаемость бюджета.

Таблица 1 – Сравнительный анализ инструментария управления персоналом до и в период трансформации (2021-2025 гг.)

Год	Выручка, млн руб.	Себестоимость, млн руб.	Валовая прибыль, млн руб.	Прибыль от продаж, млн руб.	Чистая прибыль, млн руб.	Валовая маржа, %	Чистая маржа, %
2021	127	83	44	31	28	34,65	19,53
2022	138	89	49	35	41	35,51	20,29
2023	158	98	60	44	49	37,97	22,28
2024	184	110	74	57	62	40,22	24,78
2025	211	114	78	59	75	40,48	25,14

В Таблице 2 мы можем увидеть прирост общего количества лидов и увеличения конверсии после размещения рекламы на площадках Авито, Циан, Яндекс.Директ

Таблица 2 – Сравнительный анализ прироста лидов и увеличения конверсии после размещения на площадках. Среднемесячные

Год	Лиды других источников	Лиды Авито	Лиды Циан	Лиды Яндекс.Директ	Общее кол-во лидов (среднемесячное)	Конверсия, %
2021	186	0	0	0	186	5
2022	140	116	108	45	409	6,5
2023	159	187	111	86	543	6,8
2024	151	198	148	57	554	7
2025	168	181	149	89	587	7,3

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ.

Для повышения эффективности организации необходимо соразмерное увеличение бюджета на интернет-рекламу по мере расширения каналов. Оптимизация распределения бюджета с упором на наиболее эффективные площадки позволяет увеличить количество лидов и конверсию без потери экономической эффективности.

Совершенствование ценовой и маркетинговой политики с разделением арендаторов, индивидуальными тарифными планами и программами лояльности повышает доходность и удерживает существующих клиентов.

Комплексное применение этих мер обеспечивает устойчивый рост лидов, повышение финансовых показателей и укрепление позиций компании на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интернет-реклама является ключевым инструментом для привлечения арендаторов в современном мире. Данные анализа показывают, что внедрение интернет-рекламы через Авито, Циан и Яндекс.Директ напрямую увеличило рост количества лидов и повысило конверсию, что является основными показателями для роста прибыли организации. Общая конверсия по всем каналам увеличилась с 5% в 2022 году до 7% в 2025 году, а суммарное количество лидов выросло с 360 до 605, что также отразилось на росте выручки и чистой прибыли компании. При этом не было потерь экономической эффективности.

Грамотное распределение рекламного бюджета на наиболее эффективные каналы, обеспечивает улучшение финансовых показателей и финансовую устойчивость компании.

Таким образом, данные из анализа показывают, что интернет-реклама и целевые рекламные кампании не только обеспечивают рост лидов и конверсии, но и напрямую способствуют увеличению выручки, чистой прибыли и маржинальности, укрепляя позиции компании на рынке складской недвижимости среди конкурентов. Внедрение предложенных рекомендаций создаёт основу для устойчивого стратегического развития, позволяя компании стабильно развиваться без увеличения финансовых затрат.

Список использованных источников

1. Кметь, Е.Б. Цифровой маркетинг / Е.Б. Кметь, Н.А. Юрченко. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-507-46792-1.
2. Власов В.Б., Нерозина С.Ю. Основы маркетинга: учебное пособие / Власов В.Б., Нерозина С.Ю. – ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2021. – 69 с.
3. Ряжева, Ю.И. Управление рисками проектов: учебное пособие / Ю.И. Ряжева – 2-е изд., испр. и доп. – Издательство Самарского университета, 2023, 2023. – 80 с. – (Профессиональное образование).

EVALUATION OF INTERNET ADVERTISING EFFECTIVENESS FOR ATTRACTING WAREHOUSE TENANTS

R.V. Semchuk, M.R. Shamsutdinova

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia*

The article examines modern approaches to digital marketing in the warehouse real estate market. The study analyzes the effectiveness of internet advertising, including contextual, targeted, and media campaigns, and assesses the impact of advertising channels on attracting tenants.

Keywords: *Internet advertising, digital marketing, warehouse real estate, tenant acquisition, advertising effectiveness, ROI, CPL*

РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ ДЛЯ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ИНОСТРАННЫХ СЛУШАТЕЛЕЙ

Д.Ю. Сулейманова

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема низкой эффективности традиционных учебно-методических пособий (УМП) для математической подготовки иностранных слушателей подготовительных факультетов. На основе диагностического анкетирования (N=60) в работе были выделены основные «болевые точки» иностранных слушателей: языковой барьер, сложность восприятия длинных теоретических текстов и выраженная потребность в четких алгоритмах действий. В качестве решения предлагается модель адаптивного УМП (рабочей тетради), которая совмещает в себе функции учебника, справочника и интерактивного тренажера.

Ключевые слова: лингводидактика, иностранные слушатели, довузовская подготовка, когнитивные барьеры, рабочая тетрадь, интерактивное обучение, адаптивное УМП.

Современная система довузовской подготовки иностранных граждан в России сталкивается с рядом вызовов, связанных с неготовностью традиционных академических методик отвечать реальному образовательному и мотивационному уровню современных слушателей, остро проявляются проблемы, связанные с когнитивными и лингвистическими барьерами. Традиционный академический учебник, зачастую ориентированный на «идеального читателя», не в полной мере учитывает специфические особенности этой категории обучающихся [1].

Преподаватели на подготовительных факультетах отмечают, что иностранные слушатели (особенно из КНР) демонстрируют высокую эффективность в письменных тестах, но при этом обладают выраженной «коммуникативной пассивностью». Это обусловлено не только сложностью русского языка, но и национальными образовательными традициями, где устная речь вторична по отношению к письму. Слушатели, привыкшие к мгновенному поиску ответов в смартфоне, зачастую игнорируют традиционную лекцию у доски, предпочитая быстрый поиск информации, доказывая существенный разрыв между классической формой подачи учебного материала и актуальными потребностями обучающегося. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и внедрения новых дидактических моделей, способных эффективно преодолевать выявленные образовательные дефициты. Целью данной статьи является представление модели адаптивного учебно-методического пособия, ориентированного на потребности иностранных слушателей [2].

Для выявления ключевых проблем и формирования эмпирической базы для разработки нового УМП было проведено диагностическое анкетирование.

рование. В исследовании приняли участие 60 иностранных слушателей подготовительного факультета, преимущественно из КНР. Опрос проводился на платформе Yandex Forms и включал 10 целевых позиций, охватывающих различные аспекты образовательного процесса [3].

Анализ анкетных данных и личные педагогические наблюдения позволили выделить ряд критических недостатков стандартных УМП по математике для иностранных граждан: информационная избыточность: большие массивы теории без перевода, что отметили 27.3% слушателей; отсутствие фонетической опоры: частое отсутствие ударений и речевых образцов («как это прочитать?»); дефицит алгоритмизации: большая нехватка разобранных примеров по шаблонам (34.3% слушателей назвали это главной потребностью).

Согласно результатам анкетирования, лидирующие позиции в запросах слушателей занимают следующие позиции (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые показатели образовательных дефицитов (N=60)

Показатель дефицита	Значение (%)
Важность заданий разного уровня сложности	87.7
Запрос на пошаговые алгоритмы (шаблоны решения)	34.3
Непонимание терминологии без перевода	30.5
Потребность в профессионально-ориентированных задачах	22.3
Сложность в дешифровке длинных текстовых пояснений	15.6

Качественный анализ ответов на открытый вопрос выявил запросы слушателей на «дидактическое упрощение»: «Я бы хотел видеть краткие итоги и чек-листы в конце темы»; «Трудно понимать теорию и термины без перевода»; «Нужны примеры, которые можно просто повторить по образцу». Проведенное анкетирование диктует необходимость проектирования материалов нового поколения, соответствующих реальным потребностям обучающихся.

На основе выявленных образовательных дефицитов была разработана и апробирована модель адаптивного УМП (рабочей тетради), ориентированного на когнитивную и лингвистическую навигацию. Предлагаемая структура пособия включает следующие ключевые компоненты (табл. 2).

Предложенная модель УМП не является простым сборником задач, а выступает в роли индивидуального навигатора. Она компенсирует слабые базовые навыки через пошаговые шаблоны, снижает лингвистический барьер через интегрированные глоссарии, удерживает мотивацию через интерактивные элементы и связь с будущей профессией. Переход к модели пошагового обучения обеспечивает порционную подачу информации, что способствует её немедленному закреплению.

Таблица 2 – Структура модели адаптивного УМП

Блок УМП	Содержание	Элементы образовательной навигации
Лингвистический блок	Интегрированный двуязычный глоссарий для каждой темы, расположенный строго перед теоретическим блоком.	Это позволяет слушателю провести первичную идентификацию терминов и снизить когнитивную нагрузку. Дополнительно предусмотрен блок «Как это прочитать правильно?» с речевыми образцами и акцентологической разметкой, что критически важно для слушателей из КНР, склонных к «молчаливому обучению»
Блок пошагового решения	Каждая новая тема содержит шаблон-образец, где решение задачи разобрано по мельчайшим деталям	Этот подход дает слушателю «право на старт», позволяя постепенно наращивать лингво-предметную компетенцию через последовательное решение аналогичных задач
Профессиональный контекст	Включение практических кейсов, связанных с будущей профессиональной деятельностью слушателей (экономического, инженерного или естественнонаучного профиля)	Это повышает мотивацию и позволяет связать абстрактные математические понятия с реальным миром
Блок рефлексии (итоги, самопроверка)	Краткие итоги и чек-листы в конце каждой темы для закрепления материала и борьбы с фрагментарностью памяти	Используются блок-схемы и дидактические «шпаргалки» для быстрого повторения
Интерактивный блок	Использование QR-кодов, ведущих к коротким (1-2 мин) видео-инструкциям, видео-разборам сложных задач или математическим симуляторам (например, GeoGebra)	Этот блок возвращает слушателя из «цифрового кокона» смартфона в русло урока, превращая его в активный образовательный инструмент

Резюмируя: современные слушатели на довузовском этапе обучения нуждаются не столько в «академической глубине» изложения, сколько в понятийной навигации и дидактическом сопровождении. Переход к унифицированной подаче материала, акцент на визуализации (графики, профессиональные кейсы), внедрение лингвистических «подпорок» и использование интерактивных ресурсов являются эффективным путем к сохранению мотивации иностранного слушателя. Достаточно востребованным форматом УМП в текущих условиях является адаптивная рабочая тетрадь, выступающая в роли индивидуального навигатора, снимающего как лингвистические, так и когнитивные барьеры.

Список использованных источников

1. Кочетова, И.В. Особенности преподавания математических дисциплин иностранным студентам в вузе / И.В. Кочетова // Учебный эксперимент в образовании. – 2017. – 4. – С. 56-59.

2. Сулейманова, Д.Ю. Использование рабочих тетрадей и рабочих листов как инструмент повышения эффективности обучения иностранных слушателей математике / Д.Ю. Сулейманова // Довузовская подготовка иностранных граждан: проблемы и перспективы. – 2025. – 3. – С. 258-263.

3. Сулейманова, Д.Ю. Этно-ориентированный подход в обучении математике иностранных слушателей на основе авторских рабочих тетрадей [Электронный ресурс] // Research Journal. – №5 (167), – 2026. – DOI: 10.60797/IRJ.2026.167.63 (дата обращения: 03.06.2026).

DESIGNING AN ADAPTIVE TEACHING AID FOR MATHEMATICAL TRAINING OF FOREIGN STUDENTS

D.Y. Suleymanova

*Kazan State University,
Kazan, Russia*

The article deals with the problem of low effectiveness of traditional educational and methodical manual (EMM) for mathematical training of foreign students of preparatory faculties. Key cognitive and linguistic barriers have been identified based on diagnostic questionnaires and analysis of the ethnopsychological characteristics of the contingent. A model of adaptive EMM based on the principles of cognitive and linguistic navigation, step-by-step modeling and interactivity is proposed. The main components and functional features of the author's manual aimed at overcoming educational deficits and ensuring the soft integration of students into the Russian academic space are described.

Keywords: *linguodidactics, ethnocentric approach, cognitive barriers, foreign listeners, attention deficit, digital transformation, adaptive EMM.*

УДК 338.24

МАТЕРИАЛЬНО–ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

А.Р. Сулейманова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях стремительной цифровой трансформации, происходящей в различных отраслях экономики, материально-техническая база (МТБ) организаций становится важным стратегическим ресурсом. В статье исследуется роль МТБ как фактора, способствующего успешной реализации цифровых стратегий. Рассматриваются ключевые аспекты интеграции современных технологий в материально – техническую инфраструктуру, а также влияние этих изменений на эффективность бизнес – процессов. Особое внимание уделяется эконо-

¹ Науч. рук. доц. к.э.н. Л.Р. Уразбахтина .

мическим выгодам, которые организации могут получить благодаря оптимизации своих ресурсов в контексте цифровизации.

Ключевые слова: материально-техническая база, цифровая трансформация, стратегический ресурс, бизнес-процессы, оптимизация.

Современная экономика переживает эпоху цифровых изменений, которые затрагивают все аспекты бизнеса. В этом контексте материально-техническая база организаций становится не просто набором физических активов, а стратегическим ресурсом, способным обеспечить конкурентные преимущества. Цифровая трансформация требует от компаний переосмысления своих подходов к управлению ресурсами и внедрения новых технологий, что делает актуальным изучение роли МТБ в этом процессе.

В условиях цифровизации МТБ должна не только поддерживать текущие операции, но и быть гибкой и адаптивной к изменениям. Одним из ключевых аспектов является автоматизация процессов. Например, внедрение систем управления производственными процессами помогает оптимизировать использование оборудования, минимизировать простои и снизить затраты. Материально-техническая база становится основой для создания более эффективных и гибких бизнес – моделей.

Переход к цифровой экономике радикально меняет статус материально-технической базы организации. Традиционно МТБ воспринималась менеджментом как статичный элемент производства – совокупность зданий, сооружений, станков и транспортных средств, требующая регулярного ремонта и медленного списания. В эпоху цифровизации этот подход устарел. Физическая инфраструктура сегодня становится активным стратегическим ресурсом только при условии ее глубокой интеграции с информационными системами. Простой механический станок без цифрового интерфейса превращается в экономический пассив, так как он не способен поставлять данные для оптимизации процессов и снижает общую гибкость производственной системы [1].

Оптимизация МТБ в рамках цифровой трансформации приносит значительные экономические выгоды. Во-первых, это снижение операционных затрат за счет повышения эффективности процессов. Во-вторых, использование аналитических инструментов позволяет более точно прогнозировать потребности в ресурсах и минимизировать издержки.

Кроме того, современные технологии позволяют улучшить качество продукции и услуг, что способствует повышению удовлетворенности клиентов и укреплению их лояльности. Важно отметить, что успешная интеграция цифровых решений в материально-техническую базу также открывает новые возможности для инноваций и развития новых продуктов.

Многие компании уже успешно реализуют стратегии по оптимизации своей материально-технической базы в условиях цифровой трансформации. Так, производственные предприятия внедряют роботизированные системы для автоматизации сборочных процессов, что позволяет сократить время производства и снизить количество ошибок [2]. В сфере логистики

компании используют системы управления складом, которые обеспечивают более точный учет запасов и оптимизацию маршрутов доставки.

Практический опыт ведущих российских корпораций наглядно демонстрирует, что глубокая модернизация материального базиса является главным условием сохранения рыночной устойчивости. Ярким примером практической трансформации МТБ в российском промышленном секторе является опыт нефтехимического холдинга «Сибур». Компания одной из первых в стране перешла от классического обслуживания оборудования к концепции «умного завода». Физическая инфраструктура предприятий холдинга была оснащена тысячами датчиков промышленного интернета вещей, контролирующих критические параметры работы узлов. Это позволило внедрить предиктивную аналитику на базе машинного обучения, предсказывающую отказы оборудования задолго до их возникновения. Экономический эффект от такой цифровизации материальных активов выражается в снижении внеплановых простоев на десятки процентов и оптимизации затрат на закупку запасных частей, что критически важно в условиях ограниченного доступа к импортным комплектующим [3].

Аналогичный вектор развития демонстрирует ПАО «Северсталь», где классические доменные печи и прокатные станы были объединены с системами машинного зрения и искусственного интеллекта. Создание «цифровых двойников» плавильных агрегатов на практике позволило оптимизировать расход сырья и электроэнергии, а автоматический оптический контроль качества плоского проката непосредственно на линии минимизировал долю брака. В агропромышленном комплексе такие холдинги, как «Русагро» и «Степь», трансформировали парк сельскохозяйственной техники в автономные киберфизические комплексы, управляемые сигналами ГЛОНАСС и телеметрическими системами, что позволило сократить операционные расходы на гектар площади [4].

Тем не менее, масштабный аналитический обзор российской практики выявляет ряд системных барьеров и специфических противоречий, сдерживающих модернизацию МТБ на уровне большинства средних и крупных предприятий страны. Наблюдается острый конфликт между жизненными циклами физических и цифровых компонентов оборудования. В то время как механический каркас промышленного станка рассчитан на эксплуатацию в течение пятнадцати-двадцати пяти лет, управляющая им микроэлектроника и программное обеспечение морально устаревают за три-пять лет. Это приводит к возникновению «цифрового разрыва»: исправное и дорогое «железо» оказывается отрезанным от современных информационных систем управления из-за несовместимости протоколов связи.

Для решения данной проблемы необходимо разделить оборудование на два самостоятельных амортизируемых элемента. Компонент «А» должен списываться по стандартной долгосрочной шкале в течение 15-20 лет. Компонент «Б» должен подлежать ускоренной амортизации со сроком полезного использования не более 3-5 лет. Это позволит предприятиям нака-

пливать средства на быстрое обновление оборудования, не дожидаясь полного физического износа его механической части [5].

Таким образом, материально-техническая база организаций играет ключевую роль в условиях цифровой трансформации. Ее правильное управление и оптимизация могут значительно повысить эффективность бизнес-процессов и обеспечить конкурентные преимущества. Важно понимать, что МТБ – это не просто физические активы, а стратегический ресурс, который должен быть интегрирован в общую стратегию компании. Успешная реализация цифровых инициатив зависит от способности организаций адаптировать свою материально-техническую инфраструктуру к новым вызовам и возможностям.

Список использованных источников

1. Цифровая экономика: устойчивость электронного бизнеса: учебник / П.В. Симонин, С.А. Анохин, Р.Р. Аетдинова [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 372 с. – ISBN 978-5-466-09906-5. – EDN KKZDKA.
2. Шелепова, Р.Г. Особенности воспроизводства материально-технической базы предприятий региона в условиях экономической турбулентности / Р.Г. Шелепова, М.А. Хамуков, А.Ч. Ионова // Индустриальная экономика. – 2025. – № S1. – С. 180-188. – DOI 10.47576/2949-1886.2025.8.8.026. – EDN JIZSQС.
3. Хамзина, А.Р. Влияние цифровой трансформации на методы финансового планирования / А.Р. Хамзина, Л.Р. Уразбахтина // Приднепровский научный вестник. – 2025. – Т. 2, № 5. – С. 21-24. – EDN ELNJGR.
4. Бадретдинова, Р.Р. Шаги к успешному изменению бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации / Р.Р. Бадретдинова // Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, 29–30 мая 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2025. – С. 34-36. – EDN PWXGVF.
5. Финансовая стратегия модернизации материально-технической базы предприятия в период цифровизации / Т.Г. Гурнович, А.А. Аракелян, А.А. Квасова, Э.И. Козленко // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 299-307. – EDN IJHPGG.

MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

A.R. Suleymanova¹

*Kazan State Power Engineering University
Kazan, Russia*

In the context of rapid digital transformation occurring across various economic sectors, organizations' material and technical infrastructure (MTE) is becoming a crucial strategic resource. This article examines the role of MTE as a factor in the successful implementation of digital strategies. Key aspects of integrating modern technologies into MTE infrastructure are discussed, as well as the impact of these changes on busi-

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina.

ness process efficiency. Particular attention is paid to the economic benefits that organizations can achieve by optimizing their resources in the context of digitalization.

Keywords: material and technical base, digital transformation, strategic resource, business processes, optimization.

УДК 657.2

СИНТЕТИЧЕСКИЙ И АНАЛИТИЧЕСКИЙ УЧЕТ: НА ПРИМЕРЕ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

А.М. Сунгатова, Е.А. Долонина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается взаимосвязь синтетического и аналитического учета на примере расчетов с поставщиками и подрядчиками. Цель исследования заключается в определении того, каким образом данные обобщенного учета по счету 60 должны быть связаны с детализированной аналитикой по контрагентам, договорам, первичным документам, срокам оплаты и видам задолженности. Особое внимание уделяется практической проблеме расхождений между оборотно-сальдовой ведомостью и карточками расчетов, а также предложению контрольного подхода, основанного на регулярной сверке синтетических итогов и аналитических регистров. Сделан вывод, что аналитический учет не является вспомогательным приложением к синтетическому учету, а выступает основой управленческого контроля кредиторской задолженности, авансов и договорной дисциплины предприятия.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, синтетический учет, аналитический учет, расчеты с поставщиками, счет 60, кредиторская задолженность, авансы, первичные документы, учетные регистры, контроль расчетов.

Синтетический и аналитический учет образуют две взаимосвязанные стороны единой бухгалтерской системы. Синтетический учет отражает хозяйственные операции в обобщенном денежном выражении по счетам бухгалтерского учета, а аналитический учет раскрывает эти же операции более подробно: по конкретным контрагентам, договорам, документам, срокам оплаты, подразделениям и иным признакам. В теории данное различие выглядит очевидным, однако на практике именно несогласованность синтетического и аналитического учета часто приводит к ошибкам при формировании отчетности, неправильной оценке задолженности и затруднениям при проведении инвентаризации расчетов [1].

Нормативной основой учета выступает Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», который закрепляет обязанность экономического субъекта вести бухгалтерский учет и формировать документированную систематизированную информацию об объектах учета [1]. В

части методики отражения расчетов используется План счетов бухгалтерского учета и Инструкция по его применению, утвержденные приказом Минфина России № 94н. Для расчетов с поставщиками и подрядчиками применяется счет 60, предназначенный для обобщения информации о задолженности перед поставщиками за полученные ценности, принятые работы и оказанные услуги [2]. Дополнительно на учет влияют правила признания расходов, оценки запасов и положения учетной политики организации [3, 4, 5].

Синтетический учет расчетов с поставщиками строится на применении счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками». По кредиту данного счета отражается возникновение обязательства перед поставщиком, а по дебету – его погашение, зачет аванса, возврат денежных средств или списание задолженности при наличии оснований. Кредитовый остаток по счету 60 показывает сумму задолженности организации перед поставщиками, а дебетовый остаток, как правило, связан с выданными авансами или переплатами. При этом уже на уровне синтетического учета видно, что счет 60 может иметь как кредитовое, так и дебетовое сальдо, поэтому простое восприятие его только как счета кредиторской задолженности является недостаточным.

Типовая операция по приобретению материалов может отражаться записью: дебет счета 10 «Материалы» и кредит счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками». Если поставщик предъявил налог на добавленную стоимость, сумма НДС отражается отдельно по дебету счета 19 и кредиту счета 60. При оплате задолженности производится запись по дебету счета 60 и кредиту счета 51 «Расчетные счета». В результате синтетический учет показывает общий факт: материалы приняты, задолженность возникла, затем она погашена. Однако для контроля этого недостаточно, потому что нужно понимать, какой именно поставщик отгрузил материалы, по какому договору, на основании какой накладной, на какую дату приходится срок оплаты и имеется ли закрывающий документ.

Именно эти вопросы решает аналитический учет. Аналитика по счету 60 должна строиться не произвольно, а исходя из задач контроля и управления. Минимальным уровнем детализации является учет по каждому поставщику. Однако одного признака контрагента обычно недостаточно, поскольку с одним и тем же поставщиком могут действовать несколько договоров, спецификаций или счетов. Поэтому аналитический учет должен включать как минимум контрагента, договор, первичный документ, дату возникновения задолженности, срок оплаты, сумму без НДС, сумму НДС, общую сумму задолженности и статус расчетов. При необходимости добавляются признаки проекта, подразделения, статьи затрат или центра финансовой ответственности.

Важным исследовательским выводом является то, что аналитический учет по расчетам с поставщиками нельзя ограничивать только карточкой контрагента. Такая карточка показывает движение сумм, но не всегда по-

звolyет оценить качество задолженности. Например, одинаковая сумма по двум поставщикам может иметь разную экономическую природу: по одному поставщику это текущая задолженность в пределах договорного срока, а по другому – просроченная задолженность, по которой уже начисляются штрафные санкции. Следовательно, аналитический учет должен раскрывать не только «кому должны», но и «за что должны», «на основании какого документа должны» и «когда задолженность должна быть погашена».

Особого внимания требует учет авансов, выданных поставщикам. Если организация перечисляет предоплату, запись отражается по дебету счета 60 и кредиту счета 51. В синтетическом учете появляется дебетовое сальдо, показывающее право требования к поставщику. После поступления товаров, работ или услуг аванс должен быть зачтен. Если аналитический учет ведется недостаточно детально, может возникнуть ситуация, когда аванс числится по одному договору, а поступление отражено по другому договору или документу. В итоге синтетический оборот по счету 60 может выглядеть правильным, но аналитические остатки будут искажать реальное состояние расчетов.

Проблема авансов показывает, что синтетический и аналитический учет связаны не только арифметически, но и логически. Арифметическая связь означает равенство итоговых оборотов и остатков: сумма всех аналитических карточек должна соответствовать данным синтетического счета. Логическая связь означает соответствие содержания операций: аванс должен закрываться именно тем поступлением, к которому он относится; задолженность должна числиться за тем поставщиком, который указан в договоре; НДС должен быть выделен по документу, дающему право на вычет при соблюдении установленных условий. Если соблюдается только арифметическое равенство, но нарушается логика аналитики, учет формально сходится, но теряет контрольную ценность.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Министерство финансов Российской Федерации.
2. Приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» // Министерство финансов Российской Федерации.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99: приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н // Министерство финансов Российской Федерации.
4. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»: приказ Минфина России от 15.11.2019 № 180н // Министерство финансов Российской Федерации.
5. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008: приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106н // Министерство финансов Российской Федерации.

SYNTHETIC AND ANALYTICAL ACCOUNTING: ON THE EXAMPLE OF SETTLEMENTS WITH SUPPLIERS

A.M. Sungatova, E.A. Dolonina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the relationship between synthetic and analytical accounting using the example of settlements with suppliers and contractors. The purpose of the study is to determine how the generalized accounting data for account 60 should be related to detailed analytics on counterparties, contracts, primary documents, payment dates and types of debt. Special attention is paid to the practical problem of discrepancies between the balance sheet and the settlement cards, as well as to the proposal of a control approach based on regular reconciliation of synthetic totals and analytical registers. It is concluded that analytical accounting is not an auxiliary application to synthetic accounting, but acts as the basis for management control of accounts payable, advances and contractual discipline of the enterprise.

Keywords: accounting, synthetic accounting, analytical accounting, settlements with suppliers, account 60, accounts payable, advances, primary documents, accounting registers, settlement control.

УДК 355.23:371.3

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В ПРЕПОДАВАНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Ю.И. Сурменко¹, М.Ф. Татаренко¹, Я.И. Оленикова², А.А. Смирнов²

¹*Михайловская военная артиллерийская академия,*

²*Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье представлен ряд инновационных подходов в преподавании дисциплины «Военно-политическая работа в Вооруженных Силах Российской Федерации» с учетом опыта современных боевых действий. Некоторые из инновационных подходов проходят апробацию, при этом ряд инноваций рекомендованы к использованию в учебном процессе Михайловской военной артиллерийской академии.

Ключевые слова: обучение, инновационный подход, военно-политическая работа, современные боевые действия, программа для ЭВМ, симулятор принятия решений.

Современные боевые действия характеризуются гибридным характером, тотальным информационным воздействием и использованием высокоточных средств поражения. Личному составу приходится действовать в

условиях высокой динамичности и неопределенности современного боя. В военно-политической работе сказывается необходимость решения целого ряда проблем. В том числе оперативного парирования враждебной пропаганды и формирования у личного состава устойчивого иммунитета к фейковой информации.

В решении этих задач особую роль играет непосредственный командир, способный выступать не только как организатор боя, но и как политработник, психолог, пропагандист и лидер, гибко адаптирующий формы и методы работы к быстро меняющейся обстановке. Выпускник академии – Герой Российской Федерации старший лейтенант Иван Жарский сказал коротко: «Я командир небольшого воинского коллектива, и замполита у меня нет. Так что выполняю задачи политрука сам: объясняю, насколько важна наша служба и работа, и показываю личный пример» [1].

На основе опросов командиров подразделений – выпускников академии, выполняющих задачи в зоне специальной военной операции, анализа результатов работы преподавателей кафедры, выполнявших задачи по военно-политической работе в зоне боевых действий, на кафедре постоянно пересматриваются и дополняются материалы для проведения учебных занятий.

В программах и тематических планах изучения учебной дисциплины «Военно-политическая работа в Вооруженных Силах Российской Федерации» находят отражение многие проблемы, с которыми сталкиваются офицеры ракетчики и артиллеристы, приступая в войсках к исполнению служебных обязанностей. Особое внимание уделяется проблемам формирования умений оперативной оценки морально-политического и психологического состояния (МППС) личного состава подразделения, формирования навыков владения собственным психическим состоянием, навыков работы с военнослужащими разных возрастных групп, социального происхождения и мотивации к службе, навыков раннего выявления и профилактики посттравматических стрессовых расстройств (ПТСР) у военнослужащих, а также навыков оказания подчиненным оперативной психологической помощи.

Актуальность инновационного подхода в преподавании дисциплины «Военно-политическая работа в Вооруженных Силах Российской Федерации» обусловлена рядом факторов. В указаниях Министра обороны Российской Федерации отмечается «В целях организации деятельности образовательных организаций в 2025/26 году, необходимо продолжить цифровизацию деятельности по подготовке военных кадров, практику обучения слушателей и курсантов с использованием электронных образовательных ресурсов [2].

В статье представлены лишь некоторые примеры инновационного подхода.

1. В основу практических занятий ложатся реальные ситуации, с которыми столкнулись выпускники академии и преподаватели. В статье газеты «Красная звезда», посвященной опыту академии, отмечено, что преподава-

тель выступает не только как транслятор знаний, но и как носитель актуального боевого опыта, способный разбирать с курсантами не гипотетические, а реальные боевые примеры [3]. Этот опыт напрямую интегрируется в учебные программы. Публикация в главном военном издании страны подчеркивает практическую значимость и актуальность реализуемых кафедрой инициатив.

2. Большое внимание на кафедре уделяется интеграции тем и методик из различных областей знаний в курс учебной дисциплины «Военно-политическая работа в Вооружённых Силах Российской Федерации». К примеру, программа для ЭВМ «Методика оценки степени посттравматического стрессового расстройства (ПТСР)» [4], основана на известных в клинической психологии принципах диагностики.

3. Коллективом кафедры разработаны и проходят апробацию две инновационные разработки.

Первая разработка связана с необходимостью понимания командиром подразделения реального морально-политического и психологического состояния личного состава подразделения. Понимания того, что уровень морально-политического и психологического состояния личного состава является основным объективным критерием эффективности проводимых мероприятий военно-политической работы. В любой обстановке – как в повседневной деятельности, так и в ходе боевых действий – именно уровень МППС служит главным индикатором результативности усилий командира и органов военно-политической работы (ВПР). Понимание реального состояния личного состава позволяет не только оценить достигнутые результаты, но и своевременно корректировать формы и методы работы, перераспределять силы и средства, выявлять назревающие проблемы и принимать превентивные меры по их решению. Поэтому в процессе обучения курсанты усваивают, что знание уровня МППС своего подразделения является не дополнительной нагрузкой, а неотъемлемой частью управленческой деятельности командира, напрямую влияющей на боеспособность вверенного ему личного состава.

Инновацией кафедры является разработанная программа для ЭВМ «Оценка морально-политического и психологического состояния личного состава», выполняющая роль тактического симулятора управленческих решений. Использование программы способствует обучению курсантов алгоритму определения морально-политического и психологического состояния личного состава подразделения. Разработанная на кафедре «Методика оценки морально-политического и психологического состояния» [5], представляет собой структурированный алгоритм действий командира, позволяющий в кратчайший срок получить объективную оценку состояния подразделения и выработать конкретные управленческие решения. Методика реализуется в четыре последовательных этапа. [6]

Этап 1. Идентификация и отбор релевантных показателей.

Курсанту предлагается расширенный перечень потенциально значимых факторов, влияющих на уровень МППС (более 15). Перечень факто-

ров устанавливался методом экспертных оценок. В качестве экспертов привлекались командиры подразделений ракетных войск и артиллерии – участники специальной военной операции. Все факторы сгруппированы по трем блокам:

1) социально-политические: уверенность в справедливости ведения боевых действий, удовлетворенность материальным обеспечением, отсутствие негативизма в отношениях с командирами;

2) индивидуально-психологические: уровень тревожности, боязнь окружения, устойчивость к боевым потерям, уверенность в сослуживцах, удовлетворенность межличностными отношениями;

3) профессионально-деятельностные: уверенность в разведданных, информированность о тактической обстановке, уровень обученности и боевой слаженности, состояние вооружения и техники. В ходе занятия курсанты должны проанализировать предстоящую боевую задачу, тактическую обстановку и выбрать из перечня 10-12 наиболее релевантных показателей, оказывающих ключевое влияние на успех в данных конкретных условиях. Это формирует навык избирательного, а не шаблонного подхода.

Этап 2. Верификация и взвешивание значимости показателей.

Каждому из отобранных показателей обучающийся присваивает коэффициент значимости по 10-балльной шкале, где 10 – максимальная важность. Важным элементом методики является введение понятия «негативных индикаторов» (например, «тревожность, боязнь окружения» или «негативизм

в отношениях с командирами»). Эти показатели имеют обратное значение при финальном расчете. Таким образом курсант учится не механическому сложению баллов, а качественному анализу: высокий уровень негативного фактора катастрофически снижает общий показатель МППС.

Этап 3. Расчет и анализ МППС.

Курсанту в роли командира подразделения предстоит провести оценку состояния подразделения по каждому из 10-12 выбранных и взвешенных показателей также по 10-балльной шкале. Далее рассчитывается интегральный показатель по формуле:

$$\text{Уровень МППС} = \frac{\text{Сумма оценок по всем показателям (с учетом обратного значения для некоторых)}}{\text{Количество показателей}}$$

Пример расчета:

Выбрано 11 показателей. Их оценки: 8, 3, 1 (негативный индикатор, поэтому 1=9), 7, 9, 8, 2, 4, 4, 6, 3.

Сумма равна 63 баллам (8 + 3 + 9 + 7 + 9 + 8 + 2 + 4 + 4 + 6 + 3).

$$\text{Уровень МППС оценивается } \frac{63}{11} = 5.7$$

Интерпретация результата: Оценка 7–10 баллов означает высокий уровень МППС. Подразделение готово к выполнению сложных задач. Оценка 5–7 баллов означает средний уровень. Состояние удовлетвори-

тельное, но требует постоянного контроля, проведения определенных мероприятий ВПР и других мер. Оценка <5 баллов означает низкий уровень МППС. Боеготовность подразделения значительно снижена. Требуются срочные и комплексные меры. [7]

Важной аналитической составляющей является анализ разброса оценок. Резкий перепад между высокими и низкими значениями (например, по одним показателям 9-10, по другим – 2-3) свидетельствует о внутренней конфликтности и нестабильности в коллективе, что требует точечных, а не общих мер.

Этап 4. Выработка управленческих решений.

На основе выявленных «слабых звеньев» (показателей с наименьшими оценками) курсант разрабатывает конкретный план мероприятий ВПР. Например, при высокой тревожности предусматривается проведение индивидуальных бесед, усиление работы боевого актива, организация взаимодействия со специалистами-психологами. При низкой удовлетворенности материальным обеспечением предусматривается открытое информирование о принимаемых мерах по улучшению снабжения, работа с обращениями личного состава и другие меры. [8]

Еще одной инновацией кафедры является разработанная программа для ЭВМ «Методика оценки степени посттравматического стрессового расстройства (ПТСР)», которая также выполняет роль тактического симулятора принятия управленческих решений. В настоящее время программа не только прошла апробацию на кафедре, но и зарегистрирована Федеральной службой по интеллектуальной собственности. [9]

Данная методика реализована в форме специализированного программного комплекса. Ее цель – предоставить курсанту, в роли командира подразделения, инструмент для ранней диагностики признаков ПТСР у подчиненных самостоятельно, без необходимости немедленного привлечения психолога, что особенно актуально в боевых условиях.

Программа представляет собой структурированную анкету-опросник, автоматизирующую известные в клинической психологии принципы диагностики. Оценка проводится по трем ключевым шкалам, характеризующим основные симптомы ПТСР:

Шкала «Вторжение» оценивает склонность к непроизвольным и навязчивым воспоминаниям о травматическом событии, ночным кошмарам, флэшбекам (внезапным, ярким воспоминаниям), психофизиологическим реакциям на триггеры (например, звук, запах), напоминающие о стрессе.

Шкала «Избегание» оценивает сознательное или бессознательное стремление избегать мысли, чувства, разговоры, людей, мест или видов деятельности, которые могут напомнить о травматическом событии. Это может проявляться в социальной изоляции, апатии, эмоциональной отстраненности.

Шкала «Гипервозбуждение» оценивает состояние постоянного нервного напряжения: гипербдительность (постоянное ожидание угрозы), по-

вышенную реакцию (вздрагивание от громких звуков), раздражительность, вспышки гнева, проблемы с концентрацией внимания и расстройства сна (трудности с засыпанием, прерывистый сон).

Алгоритм работы с программой представляет собой выполнение следующих действий:

1. Военнослужащий – участник боевых действий анонимно или конфиденциально отвечает на вопросы программы.

2. Программа автоматически подсчитывает баллы по каждой из трех шкал и определяет общий уровень ПТСР.

3. На основе полученных данных командир подразделения получает конкретные рекомендации по дальнейшим действиям:

При «Низком» и «Пониженном» уровне ПТСР военнослужащий сохраняет боеспособность. Рекомендации командиру: организация отдыха, проведение бесед, взаимопомощи, включение в деятельность боевого актива, общее наблюдение.

При «Среднем» и «Повышенном» уровне военнослужащий временно теряет боеспособность, требуется вмешательство специалиста. Рекомендации командиру: немедленное направление к психологу или в пункт психологической помощи и реабилитации для проведения коррекционных мероприятий. Командир должен временно вывести военнослужащего из зоны непосредственной боевой опасности, если это возможно.

При «Высоком» уровне военнослужащий не боеспособен. Рекомендации командиру: немедленная эвакуация в медицинский пункт или специализированное лечебное учреждение для оказания комплексной помощи. Попытки оставить такого военнослужащего в строю опасны как для него самого, так и для всего подразделения.

Согласно этому алгоритму, курсанты работают с данной программой в режиме симуляции. Они получают вводные от преподавателя по виртуальным военнослужащим с различными симптомами. Программа автоматически подсчитывает баллы по каждой из трех шкал и определяет общий уровень ПТСР. Курсант, таким образом, получает результаты и рекомендации на дальнейшие действия. Это формирует устойчивый навык работы личным составом с симптомами ПТСР. Работа с программой курсантов показана на фото №1



Рисунок – 1

Использование данных программ обеспечивает не только 100% вовлеченность курсантов, но и формирует у них цифровую культуру будущего офицера, для которого данные и их анализ становятся основой для принятия решений.

Преподавание дисциплины «Военно-политическая работа в Вооруженных Силах» с применением инновационных технологий обучения способствует углублению знаний и формированию устойчивых практических навыков, что очень важно в условиях острого дефицита времени и информации.

Список использованных источников

1. Журнал Главного военно-политического управления Вооружённых Сил Российской Федерации «Политрук». №2, лето-осень 2024 г. – С. 10-14.
2. Указания Министра обороны Российской Федерации от 23 июля 2025 года № 205/2/300 дсп.
3. Газета «Красная звезда» от 20 мая 2025 г. статья «Раскрыть положительные качества каждого курсанта».
4. Автоматический контролирующий комплекс ПОСТСТРЕСС «Методика оценки степени посттравматического стрессового расстройства (ПТСР)», номер государственной регистрации 2025685745, дата регистрации 26.09.2025
5. Сурменко, Ю.И. «Методика оценки морально-политического и психологического состояния подразделений РВиА в ходе боевых действий» // Труды Михайловской военной артиллерийской академии. – 2025. – № 1. С. 349-351.
6. Олейникова, Я.И. Статистика как необходимое звено в междисциплинарных связях военно-технического образования /Я.И. Олейникова. Статистические методы / Я.И. Олейникова, А.А. Горбунова, Н.А. Васильев // Современное образование: актуальные проблемы, достижения и инновации: Материалы Всероссийской научно-методической конференции, Петергоф, 25 января 2023 г. / Под общей редакцией И.А. Веприяка. – Петергоф: Военный институт железнодорожных войск и военных сообщений, 2023. – с. 88-97. – ИЗД-во ВГИК.
7. Горбунова, А.А. Математическое моделирование в обучении решению прикладных задач / А.А. Горбунова, Я.И. Олейникова // Совершенствование методов обучения студентов математическим дисциплинам, развитие научных знаний в области математических наук, разработка и внедрение образовательных технологий в образовательный процесс вуза: материалы научно-практической конференции. учебно-методический семинар в рамках всеармейского этапа Международной олимпиады курсантов высших учебных заведений по математике, Санкт-Петербург, Петергоф, 25 апреля 2024 года. – Св. Санкт-Петербург, Петергоф: Военный институт железнодорожных войск и военных сообщений, 2024. – С. 37-41. – ПОД ред. ДЖЕБВЕО.
8. Олейникова, Я.И. Духовно-нравственное воспитание защитников Отечества через призму основных религий / Я.И. Олейникова, Н.А. Зорина, Т.А. Гусева // Военно-патриотическое воспитание: теория и практика: Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 13 декабря, 2024 год. Омск: Изд-во Омского государственного технического университета, 2024. С. 566-572. ИЗД-во SYSMYB.
9. Смирнов, А.А. Стресс и его влияние на здоровье студентов (из опыта преподавателя-ментора факультета землеустройства и сельскохозяйственного строи-

тельства Санкт-Петербургского государственного университета) / А.А. Смирнов, О.Д. Лебединская, А.И. Дмитриев // Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук: сборник научных трудов. материалы IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 20-21 сентября 2023 г. / Под ред. В.И. Первушкина, П.А. Гагаева, А.Б. Тугарова [и др.]. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 110-114. – ПОД ред. Р. ЗКБАКА.\

INNOVATIVE METHODS IN TEACHING THE DISCIPLINE "MILITARY-POLITICAL WORK IN THE ARMED FORCES OF THE RUSSIAN FEDERATION."

Yu. I. Surmenko¹, M.F. Tatarenko¹, Ya.I. Olenikova², A.A. Smirnov²

¹Mikhailovskaya Military Artillery Academy,

*²Military Academy of Logistics named after General of the Army A. V. Khrulyov,
St. Petersburg, Russia*

This article presents a number of innovative approaches to teaching the course "Military-Political Work in the Armed Forces of the Russian Federation," taking into account the experience of modern combat operations. Some of these innovative approaches are being tested, and a number of innovations are recommended for use in the educational process at the Mikhailovskaya Military Artillery Academy.

Keywords: training, innovative approach, military-political work, modern combat operations, computer program, decision-making simulator.

УДК 005.35:37.012

ОТ ТЕОРИИ К ПРИКАЗУ: ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

А.Д. Сухоруких, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема разрыва между академическими педагогическими исследованиями и реальной управленческой практикой в образовательных организациях. Предлагается модель трансфера знаний «Теория – Пилот – Дашборд – Приказ», включающая этапы верификации рекомендаций, создания системы измеримых показателей и юридического закрепления изменений. Анализируются типичные барьеры (сопротивление педагогов, отсутствие обратной связи, бюрократическая инерция) и способы их преодоления через алгоритмизацию управленческих циклов. Результатом работы выступает чек-лист для руководителя образовательной организации по внедрению научно обоснованных педагогических интервенций в локальные нормативные акты.

Ключевые слова: педагогический менеджмент, управленческие решения, трансфер знаний, педагогические исследования, образовательный менеджмент,

внедрение инноваций, научно-обоснованная практика, управление качеством образования, дашборды, локальные нормативные акты.

Современная система образования сталкивается с устойчивым дисбалансом: ежегодно публикуются тысячи педагогических исследований, но лишь незначительная часть их результатов доходит до уровня конкретных приказов, регламентов и инструкций.

Цель данной статьи – предложить руководителям образовательных организаций и научно-педагогическим работникам инструментальную модель перевода теоретических выводов в плоскость обязательных для исполнения управленческих актов. Мы рассматриваем этот процесс как специально организуемый менеджмент знаний, а не как спонтанное заимствование.

Причины разрыва между наукой и управленческим приказом. В результате анализа 30 локальных актов школ и вузов (2019–2025 гг.) выявлены три системные причины: языковой барьер – исследователи описывают результаты на языке р-уровней, коэффициентов и конструкторов, не переведенных на язык конкретных действий учителя или завуча; отсутствие пилотной апробации в конкретной организации – даже доказанная эффективность методики в контрольной группе не гарантирует успеха при масштабировании без учета локального контекста; юридическая инертность – руководители не знают, как превратить «рекомендуется» в «обязаны» в рамках трудового законодательства и образовательных стандартов.

Модель трансфера «Теория – Приказ». Предлагаемая модель включает четыре последовательных модуля: 1. Фильтрация и перевод. На этом этапе научно-педагогический совет или внутренний экспертный отдел отбирает из опубликованных исследований те, которые: (а) имеют уровень доказательности не ниже квазиэксперимента, (б) решают актуальную проблему данной организации (например, низкая вовлеченность на лекциях), (в) воспроизводимы силами штатных сотрудников. Далее результаты переводятся в формат «технического задания на пилот»: что конкретно, кто, с какой периодичностью и как измеряет. 2. Пилотная верификация. Организуется малое внедрение (от 2 до 4 групп / классов / кафедр) сроком не менее одного цикла обучения. Ключевое правило: параллельно собираются количественные данные (например, динамика текущей успеваемости) и качественные отзывы педагогов. Только при подтверждении эффекта (например, средний балл вырос статистически значимо) принимается решение о масштабировании. 3. Создание дашборда управленческих показателей. Это самый важный для менеджмента этап. Педагогическая рекомендация превращается в не более чем 3–5 операциональных показателей, которые руководитель может отслеживать еженедельно или ежемесячно. Например, вместо «использовать активные методы обучения» – доля занятий с групповой работой не менее 30% времени, процент студентов, выполнивших мини-проекты, индекс вовлеченности по наблюдению. Без измеримого

дашборда приказ превращается в декларацию. 4. Юридическое закрепление. На основе успешного пилота и апробированных показателей издается приказ (для школы – по основной деятельности, для вуза – распорядительный акт). В приказе необходимо указать: ссылку на протокол заседания ученого / педагогического совета с результатами пилота; конкретные статьи Положения о внутренней системе оценки качества образования, которые изменяются; персональную ответственность (должности) за мониторинг дашборда; сроки переходного периода и форму отчетности (дашборт + пояснительная записка).

Пример внедрения: педагогическое исследование по формированию критического мышления. Допустим, опубликовано исследование, показывающее, что методика «Взаимовопрос» (студенты составляют вопросы друг другу по тексту лекции) повышает глубину понимания на 28% по тестам отсроченного контроля. По модели: 1. Фильтр – проблема актуальна (студенты заучивают, но не анализируют). Экспертный совет утверждает ТЗ на пилот; 2. Пилот – на одной дисциплине в двух группах в течение 4 недель. Сбор данных: результаты входного/выходного тестирования, анкетирование преподавателя; 3. Дашборт – три показателя: (а) средний балл за вопросы, составленные студентами (1-10), (б) доля студентов, давших развернутый ответ на чужой вопрос, (в) динамика результатов теста по сравнению с контрол. Группой; 4. Приказ – издается приказ «О внедрении технологии взаимовопроса в образовательный процесс факультета Х». В приказе утверждаются: сроки переходного периода, ответственные за мониторинг дашборда (зав. кафедрой) и критерий «качество вопросов» для включения в портфолио преподавателя.

Типичные ошибки и антикризисные меры. На основе экспертных интервью с 15 директорами школ и 9 деканами выделены три главные ошибки: приказ издается без пилота – отторжение педагогами (защитная реакция «это очередная прихоть»). Решение: включать пилотную группу в соавторы изменений; показатели дашборда слишком сложны или не собираются автоматически – через месяц руководитель перестает их отслеживать. Решение: на этапе пилота проверять, можно ли получить данные за 10 минут силами секретаря или через Яндекс Формы; отсутствие обратной связи – приказ издан, но преподаватели не видят, как их усилия повлияли на общие цифры. Решение: ежемесячная рассылка дашборда с кратким аналитическим комментарием («благодаря применению методики Х успеваемость выросла на 5%»).

Внедрение результатов педагогических исследований в управленческие решения – это не спонтанный процесс, а управляемый цикл, требующий четырех обязательных этапов: фильтрации и перевода, пилотной верификации, создания дашборда показателей и юридического закрепления. Для практического использования руководителем предлагается чек-лист из 10 пунктов (см. таблицу), который позволяет системно перейти от чтения научной статьи к подписанному и исполняемому приказу.

**Таблица – Чек-лист руководителя
по внедрению педагогического исследования**

№	Действие	Отметка о выполнении
1	Сформулирована конкретная проблема организации, которую решает исследование	
2	Исследование имеет уровень доказательности не ниже квазиэксперимента	
3	Результаты переведены в ТЗ на пилот (что делаем, как измеряем)	
4	Пилот проведен на малой выборке не менее одного цикла обучения	
5	Собраны количественные данные (до/после) и качественные отзывы	
6	Статистическая значимость эффекта подтверждена (если применимо)	
7	Разработано не более 5 показателей для дашборда, измеримых за 10 мин	
8	Утверждены изменения в локальном акте (Положение о ВСОКО и др.)	
9	В приказе указаны персональная ответственность и дашборт отчетности	
10	Организована ежемесячная обратная связь с педагогами по дашборду	

Список использованных источников

1. <https://search.rsl.ru/ru/record/01005460207>.
2. <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii>.
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-kak-usloviye-razvitiya-lichnosti-prepodavatelya>.
4. <https://cyberleninka.ru/article/n/dashbord-kak-effektivnyy-instrument-analiza-dannyh-v-sisteme-obrazovaniya>.

FROM THEORY TO ORDER: IMPLEMENTATION OF THE RESULTS OF PEDAGOGICAL RESEARCH INTO MANAGEMENT DECISIONS

A.D. Sukhorukikh, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the gap between academic pedagogical research and real management practice in educational organizations. A knowledge transfer model «Theory – Pilot – Dashboard – Order» is proposed, including stages of verification of recommendations, creation of a system of measurable indicators and legal consolidation of changes. Typical barriers (teacher resistance, lack of feedback, bureaucratic inertia) and ways to overcome them through algorithmization of management cycles are analyzed. The result of the work is a checklist for the head of an educational organization on the implementation of scientifically based pedagogical interventions into local regulations.

Keywords: *pedagogical management, management decisions, knowledge transfer, pedagogical research, educational management, innovation implementation, evidence-based practice, quality management in education, dashboards, local regulations.*

УДК 378.037.1

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРЕПОДАВАНИЯ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТАХ ВЬЕТНАМА И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В РОССИИ

Тан Цзялун, С.В. Севедин

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируются методы преподавания физического воспитания в университетах Вьетнама на основе исследования Phan Thanh My (2024). Рассматриваются текущие проблемы вьетнамской системы (недостаток инфраструктуры, низкая мотивация студентов, традиционные методы обучения) и предлагаемые автором инновации (группировка по уровню подготовки, ротационные упражнения, соревновательные подходы). Проводится сравнительный анализ с российскими реалиями в сфере физического воспитания в вузах. Выявляются схожие вызовы (ухудшение физической подготовки студентов, устаревшая материальная база) и различия (организационные модели, роль внеучебной спортивной деятельности). Обосновывается возможность адаптации вьетнамских методов в России с определением допустимого соотношения заимствований (30–40%) и необходимостью сохранения отечественных традиций (массовый спорт, комплексы ГТО). Предлагаются практические рекомендации по внедрению.

Ключевые слова: *физическое воспитание, методы преподавания, Вьетнам, Россия, адаптация зарубежного опыта, студенты университетов, инновации в образовании.*

Введение. Физическое воспитание студентов в высших учебных заведениях является важным фактором формирования здоровья, работоспособности и общей культуры личности. В последние десятилетия как в России, так и во Вьетнаме наблюдается тенденция к ухудшению физической подготовленности молодёжи, что требует пересмотра традиционных методов преподавания. Исследование вьетнамского учёного Phan Thanh My (2024) представляет интерес как пример целенаправленной инновационной работы в условиях ограниченных ресурсов. Цель настоящей статьи – проанализировать ключевые предложения вьетнамского автора и оценить возможность их применения в российских университетах.

Анализ исследования Phan Thanh My: методы, проблемы и инновации. Phan Thanh My провёл масштабное исследование, охватившее 1 980 студентов из 30 университетов Вьетнама (2020–2021 учебный год) и

1 500 студентов из 9 университетов (2022–2023). Автор использовал методы анкетирования, интервью, наблюдения и педагогического эксперимента.

Основные выявленные проблемы вьетнамской системы физического воспитания: монотонность организационных форм (занятия только в фиксированных группах по 50–60 человек); преобладание объяснительно-иллюстративных методов (показ, повторение); слабая материально-техническая база (нехватка оборудования, тесные площадки); низкая мотивация студентов (20% девушек не могли пробежать 1000 м); недостаточное внимание к внеаудиторной активности.

Предложенные Phan Thanh My инновации:

1. Разделение студентов на три группы (А – сильные, В – средние, С – слабые) с ежемесячным ротационным переводом по результатам.

2. Комбинирование форм – тесная связь аудиторных занятий с внеаудиторным консультированием и поощрение самостоятельных занятий.

3. Методы тренировки – использование ротационных упражнений со строгой дозировкой, круговой тренировки, игровых и соревновательных методов.

4. Еженедельные тесты и соревнования с объявлением критериев заранее.

5. Активизация студентов – создание условий для самооценки, взаимоконтроля и комментирования техники.

Результаты эксперимента (табл. 1) показали высокую степень одобрения студентами новых методов: от 65% до 71% респондентов полностью согласились с эффективностью изменений (например, «организация занятий с использованием группировки по уровням» – 71,2% полного согласия). Автор делает вывод, что инновации значительно повысили вовлечённость и физическую активность студентов.

Таблица 1 – Оценка эффективности инноваций студентами
(по данным Phan Thanh My, 2024)

Элемент инновации	Полностью согласны, %
Студентоцентрированный подход	68,0
Сочетание аудиторной и внеаудиторной работы	65,3
Группировка по уровням подготовки	71,2
Ротационные упражнения + игровые методы	69,2
Соревновательные тесты по заранее объявленным критериям	67,0

Российская система физического воспитания в вузах: текущее состояние. В России физическое воспитание регулируется федеральными

государственными образовательными стандартами (ФГОС 3++). Объём дисциплин по физической культуре составляет 2–4 зачётных единицы (72–144 академических часа). Однако, по данным Министерства спорта РФ, около 40% студентов специальных медицинских групп имеют хронические заболевания, а уровень физической подготовленности снижается с каждым курсом. Основные проблемы российской системы: формальный подход к занятиям, отсутствие индивидуальных траекторий; старение материальной базы (спортзалы, оборудование); слабое использование современных цифровых и интерактивных методов; недостаточная интеграция комплекса ГТО в учебный процесс.

В то же время российская система имеет сильные стороны: развитая сеть студенческих спортивных клубов, наличие норм ГТО, традиции массовой физкультурно-оздоровительной работы.

Сравнительный анализ и возможности адаптации

Сопоставление подходов позволяет выделить общие вызовы: низкая мотивация, дефицит инфраструктуры, консерватизм преподавателей. Однако есть и различия. Во Вьетнаме акцент сделан на жёсткую группировку и соревновательность, тогда как в России исторически преобладает оздоровительная направленность. Вьетнамская система использует ежемесячные ротации групп, что стимулирует состязательность; российская практика чаще сохраняет постоянные группы по медицинским показателям (основная, подготовительная, специальная).

По нашему мнению, **адаптация вьетнамского опыта в России возможна, но не прямым копированием, а с учётом специфики**. Допустимое соотношение заимствования – около 30–40% элементов. Конкретно рекомендуется:

1. Внедрить **элементы уровневой дифференциации** внутри академических групп (без жёсткого разделения на три потока, но с вариативными заданиями для слабых, средних и сильных студентов).

2. Использовать **ротационные и круговые методы тренировки** (особенно в начале основной части занятия).

3. Активнее применять **соревновательный метод** и еженедельные тесты (по типу «ГТО в миниатюре») с гласным объявлением критериев.

4. Усилить **внеаудиторный компонент** – тьюторское сопровождение для слабо подготовленных студентов, поощрение самостоятельных занятий баллами.

5. Сохранить при этом отечественные традиции: массовые спортивные праздники, спартакиады, комплексы ГТО – они не противоречат вьетнамским инновациям, а дополняют их.

Ограничения и риски – прямое копирование неэффективно из-за различий в учебных планах, системе оценивания и культурных особенностях. Например, во Вьетнаме большая роль отводится семестровым модулям (90 занятий за три семестра), в России же физическая культура распределена на протяжении всего обучения. Кроме того, российские вузы более автономны в разработке рабочих программ, что даёт свободу для адаптации.

Заключение. Исследование Phan Thanh My представляет ценный пример системной инновационной работы в сфере физического воспитания. Предложенные методы (уровневая дифференциация, ротационные упражнения, соревновательные подходы) доказали свою эффективность во вьетнамских университетах. В России имеются схожие проблемы, поэтому адаптация ряда элементов (30–40%) возможна и целесообразна. Однако она должна проводиться с учётом российских образовательных традиций и нормативной базы. Рекомендуются провести пилотные эксперименты в отдельных вузах для проверки эффективности адаптированных методов в российских реалиях.

Список использованных источников

1. Phan Thanh My. Innovation of teaching methods of physical education for students at universities in Vietnam // Synesis. – 2024. – Vol. 16, No. 1. – P. 46-56.
2. Бальсевич В.К., Запорожанов В.А. Физическая активность человека. – Киев: Здоров'я, 2020. – 312 с.
3. Горелов А.А., Лотоненко А.В. Физическое воспитание студентов специальных медицинских групп. – М.: Физкультура и спорт, 2021. – 184 с.
4. Петров В.А. Сравнительный анализ физической подготовленности студентов России и стран Юго-Восточной Азии // Учёные записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2024. – № 1. – С. 98–102.
5. Яковлев В.Н. Адаптация зарубежных методик физического воспитания в российских вузах: проблемы и решения // Современные проблемы науки и образования. – 2023. – № 5. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32985> (дата обращения: 05.06.2026).

FOREIGN EXPERIENCE OF TEACHING PHYSICAL EDUCATION AT VIETNAMESE UNIVERSITIES AND POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN RUSSIA

Tang Jialun, S.V. Sevodin

Kazan State Power Engineering University,

The article analyzes the methods of teaching physical education at Vietnamese universities based on the study by Phan Thanh My (2024). The current problems of the Vietnamese system (lack of infrastructure, low student motivation, traditional teaching methods) and the innovations proposed by the author (grouping by level, rotational exercises, competitive approaches) are examined. A comparative analysis with the Russian realities in the field of physical education in higher education is carried out. Similar challenges (deterioration of students' physical fitness, outdated material base) and differences (organizational models, the role of extracurricular sports activities) are identified. The possibility of adapting Vietnamese methods in Russia is substantiated, with a definition of the acceptable ratio of borrowing (30–40%) and the need to preserve domestic traditions (mass sports, GTO complexes). Practical recommendations for implementation are offered.

Keywords: *physical education, teaching methods, Vietnam, Russia, adaptation of foreign experience, university students, innovations in education.*

КАК ПЕРЕСТАТЬ ВСЁ КОНТРОЛИРОВАТЬ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА РУКОВОДИТЕЛЯ

Б.Р. Тимергалеев, М.П. Мясников, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется проблема избыточного административного контроля и передачи ответственности как базового условия для расширения масштабов бизнеса и качественного роста менеджмента. Проанализирован комплекс деструктивных психологических установок и структурных ограничений, препятствующих распределению задач внутри команды. Предложен комплексный инструментарий для децентрализации управления и интеграции принципов доверия в корпоративную культуру современных организаций.

Ключевые слова: *распределение обязанностей, административный мониторинг, оперативное управление, оптимизация менеджмента, квалификация персонала, планирование времени, организационная среда, лидерские качества.*

В эпоху перманентных рыночных изменений и лавинообразного нарастания информационных потоков ключевым вызовом для современного менеджмента становится не интенсификация личной работы руководителя, а кардинальный пересмотр принципов администрирования. Нынешняя парадигма успешного лидерства исключает тотальное отслеживание каждого действия подчиненных, требуя взамен построения автономных организационных экосистем, способных стабильно функционировать без постоянного вмешательства сверху.

Перераспределение зон ответственности выступает не просто техническим перепоручением рутинных операций, а глубокой трансформацией управленческого мировоззрения. В этой модели доверие к коллективу и планомерное наращивание компетенций сотрудников трансформируются в фундаментальные нематериальные активы, а динамика организационного роста становится ключевым фактором выживания на рынке. Тем не менее, переход от точечного микроменеджмента к стратегическому управлению традиционно наталкивается на серьёзное системное сопротивление, природа которого требует междисциплинарного осмысления.

Изучение отечественной управленческой практики позволяет сгруппировать ключевые деструктивные факторы, блокирующие процессы децентрализации полномочий:

1. Психологический барьер незаменимости («Иллюзия исключительной компетенции»). Значительная часть руководителей находится в плену убеждения, что качественное выполнение задачи возможно исключительно при их личном участии. Как следствие, топ-менеджер оказывается перегружен операционной деятельностью, расходуя дефицитный временной ресурс на второстепенные процессы. Данный паттерн поведения консервирует профессиональный рост подчинённых, превращая самого лидера в главное препятствие на пути развития компании.

2. Дефицит квалификации и пассивность исполнительского звена. Готовность лидера передать функции часто упирается в недостаточный уровень профессионализма или слабую вовлеченность персонала. Формирование децентрализованной модели требует от работников не только механического выполнения инструкций, но и глубокого понимания долгосрочных векторов развития бизнеса. При отсутствии системного обучения сотрудников руководитель неизбежно сталкивается с феноменом «возвратного делегирования», когда нерешенные задачи возвращаются на верхний уровень управления.

3. Отсутствие выверенных методологий и инструментов верификации результатов. Современный менеджмент предлагает избыточное количество концепций контроля (от KPI до OKR), что усложняет выбор релевантного инструмента под специфику конкретного отдела. Распространённой ошибкой становится уход в попустительский стиль руководства (абдикацию), порождающий срыв дедлайнов и падение качества продукта. Опасаясь управленческого хаоса, руководители предпочитают сохранять архаичные формы тотального надзора.

4. Скрытое сопротивление персонала и избегание ответственности. Практика показывает, что линейные сотрудники нередко выступают главными противниками расширения автономии. Получение сложных, нестандартных задач выводит их из привычной зоны комфорта, где персональные риски минимизированы фигурой начальника. Наделение новыми обязанностями трактуется коллективом как скрытое увеличение нагрузки без соразмерной компенсации, что провоцирует тихий саботаж нововведений.

5. Аморфность бизнес-процессов и отсутствие стандартизации. Во многих организациях процессы протекают хаотично, опираясь на ситуативные договорённости, а не на зафиксированные алгоритмы. В такой среде корректно передать задачу априори невозможно, поскольку критерии ее успешности размыты. Попытки распределить обязанности без предварительного создания чётких регламентов и чек-листов приводят к дезорганизации работы и финансовым потерям.

Для преодоления кризиса избыточного контроля и построения эффективной архитектуры делегирования требуется реализация системных управленческих шагов:

1. Проведение ревизии личной эффективности. Реализация хронометража и классификация задач руководителя (например, на базе матрицы Эйзенхауэра) для точного выявления рутинных функций, подлежащих безотлагательной передаче подчиненным.

2. Унификация и описание операционных алгоритмов. Разработка детальных корпоративных стандартов, инструкций и технологических карт, позволяющих сотрудникам осуществлять самоконтроль в процессе деятельности.

3. Внедрение поэтапного мониторинга и института менторства. Замена итогового контроля системой промежуточных реперных точек.

Формирование поддерживающей среды, в которой производственная ошибка воспринимается как опыт и зона развития, а не повод для деструктивной критики.

4. Модернизация корпоративных ценностей. Проектирование прозрачной системы стимулирования, мотивирующей команду к принятию автономных решений, а руководителя – к росту автономии своих сотрудников, а не к поддержанию личной незаменимости.

Подводя итог, можно утверждать, что отказ от тотального контроля в пользу делегирования – это не просто прикладной элемент тайм-менеджмента, а комплексная эволюция организационной культуры. Успех данного процесса определяется готовностью лидера преодолеть внутренние психологические зажимы, инвестировать ресурсы в человеческий капитал и сформировать прозрачную экосистему, нацеленную на результат. Только планомерный выход из операционной рутины позволяет руководителю трансформироваться в стратегического лидера, способного обеспечить долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

Список использованных источников

1. Кови, С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 396 с.
2. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.
3. Кенеди, Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кенеди. – Альпина Паблишер, 2020. – 192 с.
4. Управленческие компетенции: аналитический отчет (Электронный ресурс). – Режим доступа: <https://www.hbr-russia.ru> (свободный доступ сети Интернет).
5. Бланшар, К. Одноминутный менеджер и делегирование / К. Бланшар, Д. Карлос, А. Рэндольф. – Москва: Попурри, 2018. – 144 с.

TRANSFORMATION OF MANAGERIAL CONTROL: DELEGATION OF AUTHORITY AS A DRIVER OF A MANAGER'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT

B.R. Timergaleev, M.P. Myasnikov, E.F. Huzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the presented paper, the subject of excessive administrative control and transfer of responsibility as a basic condition for expanding the scale of business and qualitative growth of management is investigated. The author analyzes a complex of destructive psychological attitudes and structural constraints that hinder the distribution of tasks within a team. The article proposes a comprehensive toolkit for the decentralization of management and the integration of the principles of trust into the corporate culture of modern organizations.

Keywords: *distribution of duties, administrative monitoring, operational management, management optimization, personnel qualification, time planning, organizational environment, leadership qualities.*

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д.Е. Тимченко¹

*Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева,
г. Красноярск, Россия*

Рассмотрена проблема организационного сопротивления, возникающего при внедрении технологий искусственного интеллекта в управление инновационной деятельностью. Предложены классификация рисков и модель оценки уровня сопротивления персонала. На их основе разработана матрица стратегий для преодоления барьеров и перехода в лидеры по рентабельности ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление инновациями, организационные риски, сопротивление изменениям.

Исследования фиксируют парадоксальную ситуацию: 88% компаний уже применяют искусственный интеллект в бизнес-процессах, однако лишь 5–20% из них системно получают экономическую отдачу, а 39% вообще не видят измеримого влияния на операционную прибыль [1, 2]. Особенно остро этот разрыв проявляется в сфере управления инновациями, где высока доля творческого труда и велика неопределённость. Традиционные подходы концентрируются на финансовых метриках (ROI, NPV), оставляя без внимания скрытые организационные риски, которые становятся главным тормозом цифровой трансформации инновационных процессов [3]. Цель настоящей работы – создать инструментарий для выявления, количественной оценки и управления организационными рисками, возникающими при внедрении ИИ в инновационные бизнес-процессы промышленного предприятия.

Анализ российских и зарубежных кейсов [3, 4] позволил выделить четыре группы организационных рисков, характерных именно для инновационной среды. В отличие от традиционных технических угроз (отказ сервера, ошибка в коде), которые устраняются быстро и не затрагивают мотивацию персонала, данные риски имеют свойство накапливаться и усиливать друг друга (таблица 1).

Когнитивное недоверие к алгоритму, оставшись без внимания, закономерно перерастает в мотивационное сопротивление: инженер начинает воспринимать ИИ как угрозу своей экспертизе. Компетентностный дефицит руководства не позволяет вовремя распознать эти сигналы. Возникает

¹ Научный руководитель: Федоров Виктор Александрович.

к.т.н., доцент кафедры организации и управления наукоемкими производствами.

замкнутый круг: алгоритм игнорируется, данные для обучения не пополняются, точность прогнозов падает, что усиливает скептицизм.

Таблица 1 – Классификация организационных рисков внедрения ИИ в управление инновациями

Группа рисков	Содержание риска	Характерные проявления
Когнитивные	Отторжение рекомендаций ИИ экспертами из-за непрозрачности логики алгоритмов	Снижение доверия к прогнозам, игнорирование выводов моделей
Компетентностные	Дефицит у руководителей навыков постановки задач для ИИ и интерпретации результатов	Ошибки в формулировании гипотез, неверная оценка точности моделей
Мотивационные	Страх потери профессионального статуса или сокращений, обесценивание экспертизы	Скрытый саботаж, уход ключевых специалистов
Интеграционные	Рассогласование скорости работы алгоритмов и темпа принятия управленческих решений	Дублирование функций, нарушение информационных потоков

Поскольку ключевые параметры сопротивления – недоверие, уровень компетенций, вовлечённость – с трудом поддаются прямому измерению, мы предлагаем модель, построенную на системе логических правил и агрегирующую экспертные суждения в интегральный индекс сопротивления RI (Resistance Index). Её структура схематично отражена на рисунке 1.

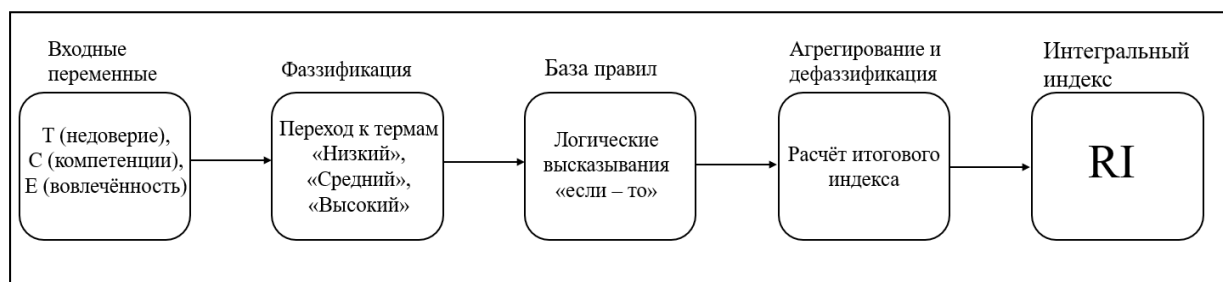


Рисунок 1 – Структура модели оценки индекса организационного сопротивления RI на основе логических правил

Логика работы модели состоит в следующем. Эксперты оценивают три ключевых параметра – степень недоверия персонала к ИИ-прогнозам (Т), уровень компетенций в области Data Science (С) и вовлечённость ключевых экспертов в процесс внедрения (Е) – по десятибалльной шкале. На первом этапе (фаззификация) числовые оценки переводятся в качественные категории, или термы. Для каждой переменной установлены следующие границы:

- Т: 0–4 – «Низкий», 2–8 – «Средний», 6–10 – «Высокий»;
- С: 0–3 – «Низкий», 2–8 – «Средний», 7–10 – «Высокий»;

– E: 0–3 – «Низкий», 2–8 – «Средний», 7–10 – «Высокий».

Некоторые диапазоны намеренно пересекаются: это позволяет одному и тому же значению принадлежать одновременно к двум соседним термам, но с разной степенью уверенности, что делает модель более гибкой.

Далее вступает в действие база правил, содержащая 27 логических высказываний и охватывающая все возможные сочетания трёх входных термов ($3 \times 3 \times 3$). Конкретные правила, связывающие комбинации термов с уровнем RI, сформулированы на основе обобщения практики внедрения ИИ и анализа факторов сопротивления изменениям [3, 5]. Высокое недоверие при низких компетенциях и вовлечённости закономерно ведёт к критической блокировке; напротив, высокие компетенции даже при существенном недоверии смягчают риск, а активная вовлечённость способна компенсировать умеренное недоверие. Однако итоговый индекс RI нуждается в более дробной шкале, чтобы выделять критические состояния, и зоны относительной стабильности. Поэтому для выходной переменной RI задано пять термов: «Очень низкий» (сопротивление практически отсутствует), «Низкий», «Средний», «Высокий» и «Критический» (полная блокировка внедрения). Каждое правило связывает определённую комбинацию входных категорий с одним из этих пяти уровней. После применения всех правил и агрегирования результатов формируется значение в диапазоне от 0 до 100 баллов. Важно подчеркнуть, что граничные значения 0 и 100 не назначены произвольно и не являются простой нормировкой. Они получаются расчётным путём: при наилучших возможных входных оценках ($T = 0, C = 10, E = 10$) активируются правила, ведущие к минимальному значению индекса, а при наихудших ($T = 10, C = 0, E = 0$) – к максимальному. Таким образом, стобалльная шкала естественным образом порождается самой логикой модели, а её наглядность и сходство с привычными процентными оценками делают результат интуитивно понятным для менеджмента.

Для демонстрации возможностей модели рассмотрим следующий пример. Усреднённые значения входных переменных, полученные в ходе виртуального моделирования на основе типичных для машиностроительных предприятий условий, составили: $T = 7, C = 2, E = 3$. После обработки данных с помощью предложенного алгоритма итоговый индекс RI оказался равен 72, что попадает в зону высокого риска. Получение значения 72 объясняется так. На этапе фаззификации оценка $T = 7$ с высокой степенью принадлежности отнесена к терму «Высокий», $C = 2$ – к терму «Низкий», $E = 3$ – к терму «Низкий». В базе правил сработало высказывание: «Если $T = \text{Высокий}$ И $C = \text{Низкий}$ И $E = \text{Низкий}$, ТО $RI = \text{Критический}$ ». Другие правила также внесли свой вклад, но с меньшими весами. При агрегировании методом максимума все активированные нечёткие множества объединяются путём взятия для каждой точки выходного диапазона наибольшей степени принадлежности. Последующая дефаззификация методом центра тяжести вычисляет «центр масс» полученной фигуры, преобразуя её в конкретное число. В результате этого преобразования комбинация входных

оценок дала 72, что находится в верхней части термина «Высокий», близко к границе с «Критическим». Это позволило отнести ситуацию к зоне высокого риска и рекомендовать незамедлительные корректирующие меры.

Для перехода от диагностики к действию разработана матрица, связывающая вычисленный индекс RI и тип доминирующего риска с конкретными инструментами снижения сопротивления. Если RI не превышает 40 и преобладает когнитивный риск, наиболее эффективны методы объяснимого ИИ (XAI), делающие выводы алгоритмов прозрачными для человека, и визуализация логики принятия решений. При среднем уровне сопротивления (RI от 40 до 70) и компетентностных рисках требуются программы наставничества и стажировок в специализированных аналитических подразделениях (Data-офисах), аккумулирующих экспертизу по работе с данными и ИИ. Если же доминируют мотивационные риски, необходимы перестройка ролей ключевых специалистов, вовлечённых в инновационный процесс, и внедрение KPI, стимулирующих инновационную активность. Высокий RI (свыше 70) при любом типе рисков диктует жёсткие меры: ограничение пилотного проекта узким кругом некритичных задач, чтобы минимизировать отторжение; обязательный аудит используемых ИИ-алгоритмов на предмет предвзятости и ошибок; формирование института «цифровых чемпионов» – сотрудников, транслирующих успешный опыт и защищённых от сокращений [3, 5]. Такой дифференцированный подход позволяет не распылять ресурсы, а точно воздействовать на корневую причину сопротивления.

Таким образом, предложенная классификация рисков и модель оценки сопротивления, формируют практический инструментарий для управления человеческим фактором внедрения ИИ в инновационную деятельность. Интегральный индекс RI даёт возможность количественно измерить скрытые угрозы и на его основе выбрать адресную стратегию изменений, что критически важно для перехода предприятия в группу лидеров окупаемости инвестиций в искусственный интеллект.

Список использованных источников

1. McKinsey & Company. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. – 2025. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 15.06.2026).
2. Искусственный интеллект (мировой рынок) // TAdviser. – 2025. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_\(мировой_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(мировой_рынок)) (дата обращения: 15.06.2026).
3. Рагулина Ю. В. Организационная модель финансового управления инновационной деятельностью // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 11. – С. 2771–2784. – EDN: EOMPCM.
4. «ММК» по итогам 2025 года от проектов по цифровизации ожидает экономический эффект почти 7 млрд рублей // Mashnews. – 2025. – URL: <https://mashnews.ru/mmk-po-itogam-2025-goda-ot-proektov-po-cifrovizaczii-ozhidaet-ekonomicheskij-effekt-pochti-7-mlrd.html> (дата обращения: 15.06.2026).

5. Афанасьев А. А. Оценка цифровой зрелости промышленного производства в контексте его цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3595–3612. – EDN: HUVDSN.

6. Никитина Ю.П. Искусственный интеллект в управлении IT-проектами // Парадигма. – 2026. – Т. 1, № 4-1. – С. 261-266. – EDN: TMUGQK.

7. Дороговцева А.А., Овчаренко Н.К. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6259–6272. – EDN: KQRQVX.

MODEL OF ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

D.E. Timchenko¹

*Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,
Krasnoyarsk, Russia*

The problem of organizational resistance arising from the introduction of artificial intelligence technologies in innovation management is considered. A classification of risks and a model for assessing the level of personnel resistance are proposed. Based on them, a matrix of strategies has been developed to overcome barriers and become leaders in AI profitability.

Keywords: artificial intelligence, innovation management, organizational risks, resistance to change.

УДК 004.8:005.334:658.5

АНАЛИЗ РИСКОВ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНТРАГЕНТАМИ

Д.А. Трофимов

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия*

В статье предложена трёхуровневая аналитическая модель оценки рисков внедрения систем искусственного интеллекта в процессы управления контрагентами. На основе анализа научной литературы и структурно-функционального рассмотрения точек алгоритмического вмешательства в договорной цикл показано, что ключевые риски формируются на уровне данных, алгоритмической модели и управленческой интерпретации результата. Систематизированы правовые, организационные, технологические, экономические и этические риски применения интеллектуальных решений при проверке контрагентов, договорной

¹ Scientific supervisor: Viktor Alexandrovich Fedorov.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Organization and Management of High-tech Industries.

работе и мониторинге исполнения обязательств. Обосновано, что практическая результативность внедрения определяется не масштабом автоматизации, а качеством регламентации границ алгоритмического участия в юридически и экономически значимых решениях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление контрагентами, риски внедрения, электронный документооборот, договорной цикл, должная осмотрительность, объяснимость алгоритмов, комплаенс, экономические риски.

Цифровая трансформация хозяйственной деятельности изменила логику работы с контрагентами и расширила круг задач, в которых решение принимается на основе интенсивной обработки данных. Если ранее основное внимание концентрировалось на проверке реквизитов, согласовании документов и контроле сроков, то в настоящее время управленческое значение приобретают скорость сопоставления разнородных сведений, выявление ранних сигналов ненадёжности и возможность заблаговременно фиксировать отклонения в договорном поведении [1; 2]. В этой связи системы искусственного интеллекта следует рассматривать не только как средство ускорения документооборота, но и как фактор перераспределения аналитической нагрузки внутри процесса принятия решения в отношении контрагента [3; 4].

Актуальность темы обусловлена тем, что управление контрагентами представляет собой область, в которой документ, правовая оценка и хозяйственный риск образуют единую систему. Электронный документооборот повышает скорость движения информации, однако одновременно усиливает зависимость качества решений от полноты данных, корректности их интерпретации и устойчивости маршрутов согласования. По этой причине внедрение интеллектуальных решений в контрагентский контур не может быть сведено к технической модернизации: фактически речь идёт о перераспределении полномочий между алгоритмом и специалистом в точках, где формируется юридически и экономически значимый вывод [2; 5].

Объектом исследования выступают процессы управления контрагентами в цифровой среде организации. Предмет исследования составляют риски, возникающие при внедрении систем искусственного интеллекта в процедуры проверки контрагентов, договорную работу и контроль исполнения обязательств. Цель статьи состоит в выявлении внутренней структуры указанных рисков и в обосновании того, что их источник определяется не только содержанием функции системы, но и местом её вмешательства в процесс принятия решения. Методологическую основу исследования составили анализ научной литературы по цифровому документообороту и применению интеллектуальных систем в бизнес-процессах, а также структурно-функциональный анализ точек алгоритмического участия в работе с контрагентами. Научная новизна работы заключается в разработке трёхуровневой аналитической модели, позволяющей разграничить риски по источнику их возникновения: до алгоритмической обработки, в ходе работы модели и на стадии использования результата человеком. Практическая

значимость модели состоит в возможности использовать её при проектировании локальных регламентов проверки контрагентов, валидации моделей и разграничения зон обязательного экспертного контроля [3; 6].

Предлагаемое разграничение имеет принципиальное значение, поскольку устраняет смешение неоднородных причин ошибочного управленческого вывода. На уровне данных возникают риски неполноты, несопоставимости, устаревания, шумов и контекстной искажённости сведений о контрагенте. На уровне модели формируются риски неверной логики классификации, статистической нестабильности, скрытой предвзятости и непрозрачности критериев. На уровне управленческой интерпретации проявляются риски подмены профессионального суждения машинной рекомендацией, формального следования скоринговому сигналу и размывания персональной ответственности. Критерием разграничения уровней выступает источник искажения результата: до обработки данных, в процессе вычисления или на стадии использования алгоритмического вывода в организационном решении [6].

Функционально искусственный интеллект в управлении контрагентами применяется прежде всего в трёх взаимосвязанных зонах. Первая зона связана с интеллектуальной обработкой документов: извлечением реквизитов, выявлением существенных условий договора, сопоставлением версий и поиском отклонений от типовых шаблонов. Вторая зона охватывает процедуры должной осмотрительности, в рамках которых система агрегирует данные из внутренних и внешних источников, формирует риск-профиль и поддерживает предварительное решение о допустимости взаимодействия. Третья зона относится к мониторингу исполнения обязательств, включая фиксацию задержек, повторяющихся отклонений и признаков ухудшения деловой надёжности контрагента. При этом каждой зоне соответствует собственная конфигурация доминирующих рисков: в обработке документов преобладают риски данных и модели, в процедурах должной осмотрительности – риски модели и интерпретации, а в мониторинге исполнения обязательств – риски интерпретации и ошибочной управленческой эскалации сигнала [7; 8].

Правовые риски обусловлены тем, что интеллектуальная система всё чаще включается в решения, имеющие юридически значимые последствия для организации и её контрагентов. Если алгоритм участвует в оценке благонадёжности, выборе поставщика, квалификации условий договора либо определении режима последующего контроля, неизбежно возникает вопрос о допустимых основаниях решения, пределах использования машинного вывода и субъекте ответственности за ошибочный результат. Наиболее чувствительной является сфера договорного цикла, где ускорение анализа текста может сопровождаться снижением внимания к нестандартным условиям, требующим содержательной юридической интерпретации и профессионального толкования [2; 8].

Организационные риски проявляются в том, что интеллектуальная система внедряется не в абстрактную цифровую среду, а в сложную кон-

фигурацию подразделений с различными функциями и критериями оценки. Юридическая служба, закупки, комплаенс, финансовый контроль и подразделения информационной поддержки используют сведения о контрагенте в различных управленческих целях, поэтому отсутствие единого регламента приводит либо к игнорированию результатов алгоритмического анализа, либо к их некритическому абсолютизированию. В обоих случаях организация утрачивает прозрачность распределения полномочий и воспроизводимость процедур, тогда как исследования управленческой ценности искусственного интеллекта показывают, что устойчивый эффект технологии возникает только при её включении в институционально оформленный контур ответственности [6; 9].

Технологические риски концентрируются прежде всего на уровне данных и модели. В сфере управления контрагентами это означает, что высокая скорость сбора и агрегирования сведений сама по себе не гарантирует качества оценки: если данные разрозненны, неполны, дублируются или поступают из неоднородных источников, система воспроизводит дефекты исходной информационной среды. Для процедур должной осмотрительности это особенно критично, поскольку контрагентский риск всегда контекстуален и не поддаётся надёжному измерению исключительно по формальным цифровым признакам. Вследствие этого существенная часть ошибок связана не с вычислительной слабостью алгоритма, а с методологической незрелостью корпоративной системы данных и недостаточной валидацией модели в прикладной среде [3; 4].

Экономические риски возникают тогда, когда алгоритмическая оценка начинает непосредственно влиять на стоимость управленческого решения. Ошибочная классификация контрагента способна порождать как прямые потери вследствие выбора ненадёжного партнёра, так и косвенные издержки, возникающие из-за избыточной осторожности системы, необоснованного усложнения согласовательных процедур и блокирования потенциально допустимых хозяйственных связей. Следовательно, экономическая эффективность интеллектуального решения должна оцениваться не по скорости обработки информации как таковой, а по соотношению транзакционного ускорения, затрат на контроль, цены ошибочного исключения надёжных контрагентов и стоимости пропущенных рискованных сигналов. Такой подход согласуется с исследованиями, показывающими, что хозяйственный эффект искусственного интеллекта определяется не фактом внедрения, а характером задач, качеством данных и организационным дизайном принятия решений [6; 10].

Этические риски возникают в тех случаях, когда алгоритмический скоринг фактически определяет границы допуска к хозяйственному взаимодействию. Если система относит контрагента к повышенной категории риска на основе скрытых зависимостей, статистических корреляций или признаков, не поддающихся содержательному объяснению, формируется ситуация управленческой непрозрачности. Для внешнего участника такая процедура выглядит как закрытый фильтр, не позволяющий понять причи-

ны отказа или усиленного контроля, а для самой организации означает рост репутационной уязвимости и вероятность принятия формально последовательных, но содержательно несправедливых решений. Исследования алгоритмической предвзятости подтверждают, что даже при высокой общей точности модели систематическая ошибка распределяется неравномерно и может закреплять скрытые деформации исходных данных и процедур отбора [11].

Из сказанного следует, что минимизация рисков требует не максимального расширения автоматизации, а институционального ограничения её пределов. Во-первых, необходимо разграничить участки процесса, где допустима автоматизация рутинных операций, и участки, где алгоритм может выполнять только консультативную функцию. Во-вторых, организация должна документировать структуру данных, критерии оценки, основания для эскалации и порядок пересмотра спорных выводов. В-третьих, обязательным условием становится тестирование модели на предмет устойчивости, сопоставимости результатов и наличия скрытой предвзятости. В-четвёртых, принцип человеческого контроля должен рассматриваться не как формальное дополнение к системе, а как механизм сохранения юридической определённости и профессионального суждения в точках, где алгоритмическая рекомендация приобретает управленческое значение [9; 11; 12].

Проведённый анализ показал, что риски внедрения систем искусственного интеллекта в управление контрагентами целесообразно классифицировать не только по содержанию, но и по уровню возникновения в процессе принятия решения. Выделение рисков данных, модели и управленческой интерпретации позволяет точнее установить источник возможной ошибки и тем самым избежать смещения технологических дефектов с организационными, правовыми и экономическими сбоями. Предлагаемая модель переводит обсуждение проблемы из режима простого перечисления угроз в режим структурного анализа точек формирования риска внутри управленческого цикла.

Практическое значение предложенной модели состоит в том, что она задаёт основу для проектирования локальных регламентов внедрения интеллектуальных систем в контрагентский контур. Если риск локализован на уровне данных, приоритет получают меры верификации, актуализации и стандартизации информации; если на уровне модели – процедуры тестирования, валидации и объяснимости; если на уровне интерпретации – правила распределения полномочий, обязательная экспертная проверка и документирование мотивов окончательного решения. Такой подход позволяет согласовать технологическую эффективность системы с требованиями правовой определённости, экономической обоснованности и устойчивости делового взаимодействия с контрагентами.

Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Кремль. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 09.06.2026).

2. Ковалева Н. Н., Ереско П. В., Изотова В. Ф. Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в системах электронного документооборота // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2023. № 4 (55). С. 87--92. DOI: 10.17308/law/1995-5502/2023/4/87-92.
3. Жутяева С. А., Лысова Т. А. Тенденции развития электронного документооборота: перспективы, проблемы, возможности // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 12. С. 963--970. DOI: 10.35854/1998-1627-2021-12-963-970.
4. Мирошниченко М. А., Абдуллаева А. А., Вовк М. А. Тенденции развития технологий искусственного интеллекта в управлении документами организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 398--403. EDN: YPBWDD.
5. Чапаев Н. М. Место и роль искусственного интеллекта в развитии электронного документооборота // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. 2023. Спецвыпуск 1. С. 155--159. DOI: 10.47576/2949-1886-2023-S1-155.
6. Валеев А. С., Кузнецова Е. В. Влияние искусственного интеллекта на бизнес-процессы: возможности и риски // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 4 (122). С. 76--81. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-4-76-81.
7. Мартынов Д. П. Применение искусственного интеллекта в бизнес-процессах: от практики использования к определению понятия искусственного интеллекта и его функций // BENEFICIUM. 2025. № 3 (56). С. 125--134. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).125-134.
8. Soman R. Revolutionizing Contract Lifecycle Management: The Impact of AI-Driven Automation // International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology. 2025. Vol. 11, Issue 1. P. 1817--1827. DOI: 10.32628/CSEIT251112179.
9. Enholm I. M., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial Intelligence and Business Value: A Literature Review // Information Systems Frontiers. 2022. Vol. 24. P. 1709--1734. DOI: 10.1007/s10796-021-10186-w.
10. Brynjolfsson E., Mitchell T., Rock D. What Can Machines Learn and What Does It Mean for Occupations and the Economy? // AEA Papers and Proceedings. 2018. Vol. 108. P. 43--47. DOI: 10.1257/pandp.20181019.

ANALYSIS OF RISKS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS IN COUNTERPARTY MANAGEMENT PROCESSES

D. A. Trofimov

*Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia*

The article proposes a three-level analytical model for assessing the risks of implementing artificial intelligence systems in counterparty management processes. Based on an analysis of scholarly literature and a structural-functional examination of algorithmic intervention points in the contract cycle, the study shows that the key risks arise at the data level, the model level and the managerial interpretation level. The paper systematizes legal, organizational, technological, economic and ethical risks of using intelligent solutions in counterparty due diligence, contract work and performance monitoring. It is argued that the practical effect of implementation depends not

on the scale of automation itself but on the quality of regulating the boundaries of algorithmic participation in legally and economically significant decisions.

Keywords: *artificial intelligence, counterparty management, implementation risks, electronic document workflow, contract lifecycle, due diligence, explainable algorithms, compliance, economic risks.*

УДК 614.2

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И УПРАВЛЕНИЮ ЗДОРОВЬЕМ: ОТ ПРЕВЕНТИВНОЙ ПАРАДИГМЫ К «ДОВЕРЕННОМУ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ»

А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова

*Российский университет транспорта РУТ (МИИТ),
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается трансформация подходов к управлению общественным и индивидуальным здоровьем в контексте внедрения технологий искусственного интеллекта и смены медицинской парадигмы с лечебной на превентивную. На основе анализа современных тенденций и нормативных изменений (введение должности врача здорового долголетия, ужесточение требований к обороту генетических данных) выявлено ключевое противоречие: стремление к персонализации медицины через анализ «больших данных» вступает в конфликт с рисками утраты приватности и кибербезопасности. В работе обосновывается необходимость синтеза методологий превентивной медицины с принципами «доверенного ИИ». Особое внимание уделяется феномену «теневого ИИ» в клинической практике и вопросам сохранения врачебной тайны в цифровую эпоху. Предложена модель управляемого симбиоза человека и алгоритма, базирующаяся на технологическом суверенитете, этической прозрачности и клиническом аудите.

Ключевые слова: *превентивная медицина, здоровое долголетие, искусственный интеллект в здравоохранении, биобезопасность данных, врачебная тайна, персонализированная медицина, цифровой суверенитет.*

Современный этап развития здравоохранения характеризуется двумя разнонаправленными, но тесно переплетенными векторами. Первый вектор – институциональный. Введение с 2026 года в России должности врача по медицине здорового долголетия – это не просто кадровое новшество, а официальная фиксация перехода от модели «лечения болезней» к модели «управления здоровьем». Запрос общества на активное старение и профилактику возраст-ассоциированных заболеваний требует появления специалиста-навигатора, интегрирующего знания диетологии, нутрициологии и возрастной физиологии [1].

Другой аспект – технологический. При возрастающем уровне цифровизации мы сталкиваемся с противоречием между удобством современных

технологий и сохранением врачебной тайны. Вопросы кибербезопасности приобретают все большее значение, поскольку утечка информации необратима.

Цель данной статьи – проанализировать инновационные подходы к управлению здоровьем, выявив «узкие места» на стыке превентивной медицины и цифровых технологий, а также предложить концептуальные решения для формирования устойчивой и безопасной системы.

Диагностика системных рисков

1. Новый специалист для новой парадигмы: проблема содержания профессии

Введение должности врача здорового долголетия ставит перед профессиональным сообществом сложную методологическую задачу. Риск заключается в том, что новый специалист может стать либо «еще одним узким консультантом», либо остаться классическим терапевтом с расширенной нагрузкой. Практика показывает, что для реализации превентивного подхода недостаточно простого суммирования знаний из разных областей. Требуется синтез, позволяющий выстраивать индивидуальные траектории сохранения здоровья.

Ключевой компетенцией такого врача должно стать умение работать не только с болезнью, но и с факторами риска, включая психосоциальный контекст и экологию. Однако успех этой инициативы напрямую зависит от того, насколько быстро система здравоохранения сможет перенастроиться с лечения на сохранение здоровья и будет ли новый врач наделен полномочиями «персонального навигатора» по здоровью, особенно для лиц старшего возраста.

2. Генетическая информация: новый актив и новая мишень

Поскольку генетический код человека является неизменной уникальной информацией, очень важно не допустить утечки данных в этой области. Законодательство регулирует защиту генетических данных, однако далеко не все вопросы решены [2]. С ростом данных, загруженных в систему, усложняется задача по предотвращению несанкционированного доступа к ним.

3. Феномен «теневого ИИ» и деквалификация персонала

Наиболее тревожным трендом последних двух лет стал рост так называемого «теневого ИИ» в медицинских учреждениях. Вопреки распространенному мнению, главные утечки происходят не из-за хакерских атак извне, а из-за действий самих сотрудников [3]. Врачи, стремясь снизить бюрократическую нагрузку, используют на рабочих местах публичные нейросети (зачастую зарубежные) для расшифровки записей, перевода выписок или поиска клинических рекомендаций.

С точки зрения безопасности, это катастрофа. Загружая данные анамнеза в незащищенный зарубежный сервис, медицинский работник де-факто передает коммерческую тайну и персональные данные третьим лицам, нарушая требования 152-ФЗ [4]. С точки зрения профессиональной этики, это ведет к «ситуационной беспомощности». Алгоритм, обученный

на усредненных данных (например, молодого городского населения), может дать рекомендации, смертельно опасные для пожилого коморбидного пациента из сельской местности. Слепая вера в ИИ и смещение ответственности с человека на алгоритм размывают моральные рамки принятия решений и ведут к деградации клинического мышления.

4. Парадокс доверия: пациент между страхом и надеждой

Исследования показывают, что около 36% россиян опасаются утраты приватности при использовании ИИ в поликлиниках. При этом уровень доверия напрямую зависит от прозрачности. Пациенты готовы делиться данными, если понимают, что это улучшит качество помощи, но требуют жестких гарантий сохранности информации.

Утечка медицинских данных подрывает фундамент системы здравоохранения – открытость пациента. Если человек начинает утаивать ключевые детали анамнеза (ВИЧ-статус, депрессию, генетическую предрасположенность) из страха огласки, качество диагностики падает в разы. В отличие от финансового мошенничества, ущерб от утечки медицинской информации необратим: «заблокировать и перевыпустить» диагноз или результат анализа невозможно.

Модель «управляемого симбиоза» и «доверенного ИИ»

Анализ описанных проблем позволяет сформулировать базовые принципы инновационного подхода к управлению здоровьем, который я обозначаю как модель «управляемого симбиоза».

1. Технологический суверенитет и инфраструктура доверия.

Обработка медицинских и генетических данных должна происходить исключительно в защищенном контуре на территории РФ. Использование зарубежных облачных сервисов в клинической практике недопустимо и должно рассматриваться как грубое нарушение лицензионных требований. Необходимо внедрение сертифицированных ФСТЭК/ФСБ решений, где данные обезличиваются на входе (в соответствии с ГОСТ Р 71674-2024).

2. Прозрачность «черного ящика» и клинический аудит.

Врач должен понимать логику принятия алгоритмом решения, а не слепо доверять результату. Любое назначение или диагноз, предложенные ИИ, должны проходить независимую верификацию клиницистом («ручной дубль») с документированием корректировок. Модели ИИ требуют обязательной калибровки под региональные и популяционные особенности.

3. Этика информирования и новая культура безопасности.

Маркировка «Диагноз поставлен при участии ИИ» должна стать стандартом. Это не снижает авторитет врача, а повышает доверие к процессу. Ответственность за безопасность данных сегодня переходит из зоны IT в зону главного врача, становясь вопросом клинической этики. Руководство обязано создать среду, где использование защищенных сервисов удобнее и быстрее, чем использование «теневых» инструментов.

4. Интеграция превентивного подхода и цифровых инструментов.

Врач здорового долголетия должен стать ключевым звеном в этой системе. Его задача – интерпретировать данные, полученные в том числе с по-

мощью ИИ (генетические риски, маркеры возрастных изменений), и переводить их на язык понятных пациенту рекомендаций, учитывая социальный контекст. Без этой «человеческой» интеграции превентивная медицина рискует превратиться в набор бессвязных алгоритмических прогнозов [5].

Выводы

Инновационные подходы к оценке и управлению здоровьем требуют отказа от упрощенных моделей. Некритичное внедрение ИИ в медицину без обеспечения безопасности данных и сохранения главенствующей роли врача создает риски, сопоставимые с самыми опасными заболеваниями.

1. Система здравоохранения стоит перед «трилеммой» выбора: точность алгоритмов требует больших данных, защита данных требует изоляции, а качественная превентивная помощь требует интеграции этих данных в работу врача. Решением является не выбор одного из приоритетов, а выстраивание «треугольника безопасности»: суверенитет, технологическая независимость и цифровая гигиена.

2. Профессия врача трансформируется. Врач здорового долголетия будущего – это не просто клиницист, а навигатор, способный работать в условиях цифровой реальности, критически оценивающий подсказки алгоритмов и несущий полную ответственность за конечное решение.

3. Доверие – невозобновляемый ресурс. Утечка медицинских данных наносит урон, который сложно компенсировать штрафами. Разрушение врачебной тайны в цифровую эпоху ведет к отказу пациента от сотрудничества и, как следствие, к фатальным последствиям для его здоровья. Инвестиции в профилактику утечек и построение системы «доверенного ИИ» – это инвестиции в само существование эффективной медицины.

Список использованных источников

1. Богословский, Р.А. Решение проблемы дефицита медицинских кадров на основе интеграции высоконагруженных информационных систем в функционирующий контур медицинской организации / Р.А. Богословский, А.М. Королева // Гигиена, экология и риски здоровью в современных условиях: Материалы XV всероссийской научно-практической online конференции молодых ученых и специалистов с международным участием, Саратов, 22–25 апреля 2025 года. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2025. – С. 42–44. – EDN ONTBVY.

2. Федеральный закон от 20.02.2026 N 43-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственном регулировании в области генно-инженерной деятельности» и статью 2 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственном регулировании в области генно-инженерной деятельности»/ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_527060/?ysclid=mp1dj8zfmq42491325 (дата обращения 03.06.2026 г.).

3. <https://companies.rbc.ru/news/JGpPKmRC2H/tenevoj-ii-v-meditsinskih-uchrezhdeniyah-novyyj-risk-utechek-dannyih> (дата обращения 03.06.2026 г.).

4. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)/ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/?ysclid=mp17czzw9l678394107 (дата обращения 03.06.2026 г.).

5. Богословский, Р.А. Особенности построения отказоустойчивой критически важной информационной инфраструктуры / Р.А. Богословский, Е. Ю. Нару-

сова // Приоритетные направления развития инфокоммуникационных технологий, систем связи и оповещения РСЧС и ГО: сборник трудов секции №14 XXXV Международной научно-практической конференции, Химки, 26 февраля 2025 года. – Химки: Академия гражданской защиты Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2025. – С. 9-13. – EDN NRRDBQ.

INNOVATIVE APPROACHES TO HEALTH ASSESSMENT AND MANAGEMENT: FROM A PREVENTIVE PARADIGM TO «TRUSTED ARTIFICIAL INTELLIGENCE»

A.V. Trunov, E.Yu. Narusova

*Russian University of Transport RUT (MIIT),
Moscow, Russia*

The article examines the transformation of approaches to public and individual health management in the context of the introduction of artificial intelligence technologies and the shift in the medical paradigm from curative to preventive. Based on an analysis of current trends and regulatory changes (the introduction of the position of a healthy longevity doctor and stricter requirements for the circulation of genetic data), a key contradiction has been identified: the desire for personalized medicine through the analysis of "big data" conflicts with the risks of losing privacy and cybersecurity. The article argues for the need to combine the methodologies of preventive medicine with the principles of "trusted AI." Special attention is paid to the phenomenon of "shadow AI" in clinical practice and the issues of preserving medical privacy in the digital era. A model of controlled human-algorithm symbiosis based on technological sovereignty, ethical transparency, and clinical audit is proposed.

Keywords: *preventive medicine, healthy longevity, artificial intelligence in healthcare, data biosafety, medical confidentiality, personalized medicine, and digital sovereignty.*

УДК 331.45

СНИЖЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ РАБОТНИКОВ ПАССАЖИРСКОГО КОМПЛЕКСА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

А.П. Туйцын, О.И. Грибков

*Российский университет транспорта РУТ(МИИТ),
г. Москва, Россия*

Статья посвящена актуальной проблеме профессиональной утомляемости проводников пассажирских вагонов. В работе проведен анализ существующих режимов труда и отдыха на примере вагонного участка Москва-Ярославская – филиала АО «Федеральная пассажирская компания». Рассмотрены факторы, влияющие на работоспособность сотрудников в рейсе, предложены организа-

ционные и технические мероприятия по оптимизации графика работы, направленные на снижение утомляемости и повышение безопасности перевозок.

Ключевые слова: охрана труда, проводник пассажирского вагона, режим труда и отдыха, профессиональная утомляемость.

Проводник пассажирского вагона является ключевым звеном, обеспечивающим не только комфорт пассажиров, но и их безопасность в пути следования. Профессиональная деятельность проводника относится к категории работ с высокой психофизиологической нагрузкой. Режим труда представителей таких профессий регулируется Ст. 329 Трудового кодекса РФ [1.] Специфика трудового процесса характеризуется длительным нахождением в замкнутом пространстве движущегося состава, ненормированным рабочим днем, нарушением циркадных ритмов (биологических часов) при работе в ночное время, а также высокой ответственностью за жизнь и здоровье людей [2, 3].

Как отмечается в исследованиях, посвященных техносферной безопасности на транспорте, человеческий фактор остается одной из главных причин инцидентов и нарушений безопасности [4, 5, 6]. Хроническая усталость проводника, вызванная нерациональным режимом труда и отдыха, ведет к снижению внимания, замедлению реакции в нештатных ситуациях, повышению уровня стресса и, как следствие, к профессиональному выгоранию.

Целью данной работы является анализ существующих режимов труда и отдыха проводников пассажирских вагонов (на примере конкретного предприятия) и разработка предложений по их оптимизации для снижения уровня профессиональной утомляемости.

1. Анализ условий труда и факторов утомляемости проводников

Работа проводника пассажирского поезда дальнего следования сопряжена с комплексом неблагоприятных факторов производственной среды.

Физические факторы: повышенный уровень шума и вибрации в вагоне, неблагоприятный микроклимат (сквозняки, перепады температур при переходе между вагонами и остановках), необходимость длительного пребывания в положении стоя или при ходьбе.

Химические и биологические факторы: запыленность воздуха, особенно при подготовке состава в рейс и при уборке, контакт с потенциально инфекционными агентами в замкнутом пространстве.

Психофизиологические факторы: высокое нервно-эмоциональное напряжение при обслуживании большого количества пассажиров, разрешении конфликтных ситуаций, обеспечении безопасности при посадке/высадке; монотонность труда; необходимость сохранять бдительность в ночное время, что противоречит естественным физиологическим потребностям организма.

Особенно остро стоит проблема режима сна. Типовой график работы проводников в рейсе предполагает посменное дежурство. Однако, ввиду

неполной комплектации бригад или высокой загрузки, отдых проводника в служебном купе часто является прерывистым и недостаточным для полноценного восстановления сил.

2. Анализ существующих режимов труда и отдыха в вагонном участке Москва-Ярославская

На примере вагонного участка Москва-Ярославская – филиала АО «ФПК» были проанализированы типовые графики работы проводников. Поездки можно разделить на два типа: короткие (до суток) и длительные (до 5-7 дней).

Анализ позволил выявить следующие недостатки существующей системы.

- Нарушение цикличности «сон-бодрствование». При следовании в восточном и северном направлениях происходит смена часовых поясов, что усугубляет десинхроноз (рассогласование суточных ритмов). Адаптационные возможности организма истощаются к концу рейса, что подтверждается опросами сотрудников.

- Недостаточное время на межрейсовый отдых. Согласно Трудовому кодексу и отраслевым нормативам, после возвращения из рейса проводнику должно быть предоставлено определенное количество дней отдыха (отдых после поездки). Однако из-за дефицита кадров эти сроки иногда сокращаются, что не позволяет работнику полностью восстановиться. Это является прямым нарушением принципов управления рисками.

- Отсутствие дифференцированного подхода к режиму работы в зависимости от возраста и стажа. Физиологическая способность к восстановлению после ночных смен снижается с возрастом, однако единые нормативы не учитывают эту особенность.

3. Подходы к оптимизации режимов труда и отдыха

Для решения проблемы профессиональной утомляемости необходимо применять комплексный подход, включающий элементы планирования, риск-ориентированного мышления и современные цифровые технологии [7].

3.1. Оптимизация графиков работы (организационный подход)

Основой для улучшения условий труда должно стать целенаправленное планирование рабочих смен. Предлагается внедрение следующих мер.

- Гибкое планирование сменности. Использование автоматизированных систем для составления графиков, которые учитывают не только количество отработанных часов, но и «качество» отдыха. Например, после трех ночных смен подряд должен следовать увеличенный период отдыха.

- Внедрение «санитарных часов». В длительных рейсах необходимо строго регламентировать время непрерывной работы. Целесообразно ввести обязательный перерыв в ночное время (с 02.00 до 04.00) для одного из проводников. Это позволит каждому члену бригады получить хотя бы 2 часа непрерывного глубокого сна в сутки.

– Учет психосоциальных факторов. При оценке рисков необходимо учитывать взаимоотношения в коллективе и социальную поддержку. Стабильный состав бригад снижает уровень стресса и конфликтности, позволяя проводникам лучше подстраиваться под биоритмы друг друга.

3.2. Технические и эргономические решения

– Модернизация служебных купе. Требуется обеспечить максимальную звукоизоляцию и затемнение служебных купе, где отдыхает сменный проводник. Использование современных шумопоглощающих материалов позволит создать условия для полноценного сна.

– Обеспечение микроклимата: внедрение систем климат-контроля, позволяющих регулировать температуру в служебных помещениях независимо от пассажирской части вагона.

3.3. Мониторинг функционального состояния

Современные подходы к управлению охраной труда (системный и риск-ориентированный) подразумевают непрерывное улучшение на основе обратной связи [8]. Предлагается внедрение системы предрейсового и послерейсового контроля функционального состояния проводников. Предполагается использование простых приборов (пульсоксиметры, тонометры) для оценки физиологических параметров перед рейсом. Кроме того, полезно внедрить цифровые дневники самоконтроля (мобильные приложения), где проводник может субъективно оценить свою усталость и качество сна. Анализ этих данных позволит службе охраны труда своевременно корректировать графики для конкретных сотрудников.

4. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Внедрение мероприятий по оптимизации режима труда и отдыха требует определенных инвестиций (автоматизация планирования, модернизация вагонов). Однако, следуя экономическому подходу к управлению охраной труда, необходимо оценивать не только затраты, но и предотвращенный ущерб [8].

Снижение профессиональной утомляемости приведет к сокращению числа микротравм и инцидентов, связанных с невнимательностью персонала, и снижению текучести кадров (высокая текучесть – одна из главных проблем ФПК), так как комфортные условия труда и адекватный график являются мощным мотивационным фактором. Кроме того, уменьшатся выплаты по листкам нетрудоспособности, связанным с профессиональными заболеваниями (остеохондроз, гипертония, неврозы).

Проведенный анализ условий труда проводников пассажирских вагонов вагонного участка Москва-Ярославская показал, что существующие режимы труда и отдыха требуют корректировки с учетом современных научных данных о физиологии человека и рисках профессионального выгорания.

Оптимизация режимов труда и отдыха должна строиться на принципах целенаправленного планирования, учета психосоциальных рисков и технической модернизации мест отдыха. Ключевым моментом является

переход от формального соблюдения нормативов к персонализированному подходу, основанному на мониторинге реального состояния работника. Это позволит не только снизить утомляемость, но и повысить общую безопасность пассажирских перевозок.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026)/ <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=504709&ysclid=mnulwlld437364386> (дата обращения: 28.05.2026).

2. Королева, А.М. Оценка риска возникновения профессиональных заболеваний у работника / А.М. Королева, Е.Ю. Нарусова, О.В. Плицына // Актуальные проблемы техносферной безопасности: Сборник научных статей национальной научно-практической конференции, Москва, 06–12 марта 2019 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2019. – С. 18-19. – EDN JSQPHN.

3. Королева, А.М. Разработка методики для оценки анализа влияния психофизиологических показателей трудовой деятельности / А.М. Королева, Е.Ю. Нарусова, В.Г. Стручалин // Проблемы безопасности российского общества. – 2019. – № 3. – С. 69-80. – EDN UEBJNH.

4. Хлопотин, Т.Н. Человеческий фактор в системе управления техносферной безопасностью / Т.Н. Хлопотин, Е.Ю. Нарусова // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: Материалы IX Всероссийской конференции с международным участием, Москва, 25 ноября 2025 года. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2025. – С. 556-560.

5. Человеческий фактор в структуре причин нарушения безопасности движения поездов / Н.В. Фролов, А.П. Антонова, Е.Ю. Нарусова, В.Г. Стручалин // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2022. – Т. 11, № 2(58). – С. 202-206. – DOI 10.46548/21vek-2022-1158-0035. – EDN ESAFWN.

6. Нарусова, Е.Ю. Личностные качества работника как фактор обеспечения безопасности / Е.Ю. Нарусова, Н.В. Фролов, В.А. Трапезников // Охрана труда и техносферная безопасность на объектах промышленности, транспорта и социальных инфраструктур: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 27–28 февраля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 366-369. – EDN OZCKMU.

7. Вероятностное моделирование опасных событий в транспортных системах / З.А. Ханикян, Е.Л. Кольцова, Е.Ю. Нарусова, В.Г. Стручалин // Современные вызовы транспортной отрасли: новые возможности: Материалы межвузовской научно-практической конференции транспортных вузов, Санкт-Петербург, 04–06 апреля 2023 года. – Москва: Издательство «Перо», 2023. – С. 361-364. – EDN TLRADU.

8. Снижение уровня профессионального выгорания на основе учета личностных особенностей при формировании рабочих групп / Е.Ю. Нарусова, В.Г. Стручалин, Э. Н. Стрельникова, И. В. Парулева // Безопасность труда в промышленности. – 2021. – № 9. – С. 45-49. – DOI 10.24000/0409-2961-2021-9-45-49. – EDN HJTTPQ.

9. Официальный сайт АО «ФПК». Годовой отчет по устойчивому развитию (раздел «Персонал и охрана труда»). – URL: <https://fpc.ru> (дата обращения: 15.03.2025).

REDUCING PROFESSIONAL FATIGUE OF RAILWAY PASSENGER COMPLEX WORKERS

A.P. Tuitsyn, O.I. Gribkov

*Russian University of Transport
Moscow, Russia*

The article is devoted to the actual problem of professional fatigue of passenger car conductors. The paper analyzes the existing work and rest schedules on the example of the Moscow-Yaroslavl car section, a branch of the Federal Passenger Company JSC. The factors affecting the employees' performance on a flight are considered, and organizational and technical measures are proposed to optimize the work schedule in order to reduce fatigue and improve transportation safety.

Keywords: occupational safety, passenger car conductor, work and rest schedule, professional fatigue.

УДК 331.101.3

ПОЧЕМУ ЗУМЕРЫ НЕ ИДУТ В КОРПОРАЦИИ: РАЗРЫВ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНИЯ И ЗАПРОСОМ ПОКОЛЕНИЯ Z НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОМФОРТ

Д.А. Турская, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казани, Россия*

В статье анализируется растущий разрыв между традиционными экономическими методами управления персоналом, ориентированными на материальную мотивацию, и ценностными ориентациями поколения Z, для которых приоритетом выступают психологический комфорт, автономия и гибкость. На основе синтеза зарубежной концепции удержания персонала [1] и российских эмпирических исследований особенностей мотивации зуммеров [2] выявляются ключевые причины низкой лояльности молодых сотрудников к крупным корпорациям. Автором обосновывается вывод о том, что классические HR-стратегии, основанные на системе «компенсации и бенефитов», теряют эффективность. Предлагается переход к моделям управления, фокусирующимся на обеспечении work-life balance, цифровизации процессов и горизонтальной коммуникации.

Ключевые слова: поколение z, зумеры, мотивация персонала, удержание сотрудников, корпоративная культура, психологический комфорт, кадровый менеджмент, теория поколений.

На данный момент, современный рынок труда сталкивается с парадоксальной ситуацией: несмотря на высокий уровень безработицы среди молодежи, крупные корпорации испытывают хронический дефицит кадров из поколения Z (родившиеся с 1995 по 2010 гг.). Руководители компаний

жалуются на нелояльность, низкую вовлеченность и высокую текучесть среди молодых сотрудников, в то время как сами зумеры массово уходят из найма во фриланс, стартапы или ищут работу с гибкими условиями. Цель данной работы – выявить причины этого разрыва, проанализировав несоответствие между традиционными экономическими методами управления и глубинными ценностными запросами поколения Z на психологический комфорт и автономию.

Теория поколений У. Штрауса и Н. Хоу выделяет ключевые факторы, формирующие ценности разных возрастных когорт. В отличие от поколений X и Y, для которых стабильность и материальная compensation были доминирующими мотиваторами, поколение Z формировалось в эпоху всепроникающих цифровых технологий, экономической нестабильности и глобальных кризисов [2, с. 3]. Это привело к формированию «клипового мышления», высокой адаптивности, но и к запросу на мгновенную обратную связь, экологичную коммуникацию и свободу от жесткой иерархии [2, с. 5].

Зарубежные исследования [1] демонстрируют, что на удержание поколения Z влияет не только compensation, но и такие HR-практики, как участие в принятии решений и безопасность рабочей среды (job security). Однако данные концепции по-прежнему рассматривают employee retention через призму организационного успеха, а не индивидуального комфорта сотрудника.

В работе использован метод «Адаптация» зарубежной концепции к российским реалиям. Теоретической базой послужила модель влияния HR-практик на удержание поколения Z [1]. Эмпирическую основу составили результаты социологического опроса 83 респондентов поколений Y и Z [2, с. 7-9], а также данные сравнительного анализа трудовых ценностей из сборника материалов конференции «Молодежь в фокусе перемен» [3, с. 68-70].

Анализ показал наличие системного разрыва. Традиционные корпорации продолжают использовать «экономическую» модель мотивации, где ключевыми рычагами являются: уровень зарплаты, соцпакет и карьерный лифт. Однако исследование фиксирует, что для поколения Z [2, с. 8]:

1. Работа не является центром жизни (лишь 20% опрошенных ставят её во главу угла).

2. При выборе работодателя важнее уровня доступа оказывается психологический комфорт и «уровень взаимодействия с коллегами» (этот фактор отметили 32,73% респондентов).

3. Жесткий контроль и переработки воспринимаются как токсичная среда, тогда как гибридный формат повышает продуктивность (43,64% уверены, что их продуктивность выше при удаленной работе).

Таким образом, концепция удержания, предлагаемая Tan & Cheah (2026), в российской корпоративной практике зачастую реализуется формально. Компании пытаются «купить» лояльность зумера (высокий оклад, ДМС), но игнорируют его запрос на горизонтальное общение, отсутствие

бюрократии и эмоциональную поддержку [3, с. 72]. Результатом этого несоответствия становится высокая текучесть: как только психологический дискомфорт превышает материальную выгоду, молодой специалист увольняется [2, с. 10]. Следовательно, современным HR-отделам необходимо переходить от парадигмы «управления затратами» к парадигме «обеспечения психологической безопасности».

В заключении, исследование подтвердило гипотезу о критическом разрыве между экономическими методами управления корпораций и ценностным запросом поколения Z. Показано, что высокая зарплата перестала быть главным фактором удержания зумеров, уступив место автономии, горизонтальным связям и гибкому графику [1; 2]. Для снижения текучести кадров рекомендовано внедрить в корпоративную культуру принципы «равный – равному», пересмотреть KPI сотрудников, сместив фокус с присутствия на результат, и инвестировать в цифровизацию рутинных процессов, чтобы освободить время для творческих задач и отдыха [3, с. 73].

В отличие от Малайзии, где исследование Тан и Чи фиксирует тревожный рост текучести в финансовом и технологическом секторах, в России проблема усугубляется региональной неоднородностью рынка труда [1; 3]. Если в столичных IT-компаниях запрос на гибкость и развивающую обратную связь уже частично удовлетворён, то в производственном секторе и ритейле, особенно в регионах, доминирование окладно-штрафной модели остаётся практически безоговорочным. Это создаёт ситуацию «двойного рынка»: выпускники столичных вузов выбирают компании, интуитивно реализующие элементы социально-психологического метода, в то время как зумеры из моногородов либо вынуждены принимать правила игры, либо мигрируют в теневой сектор (самозанятость, фриланс) [3].

Особого внимания заслуживает компонент «гарантии занятости». В малайзийской модели он рассматривается как фактор удержания, однако российский контекст вносит сюда парадоксальную поправку [1]. Для российского поколения Z, выросшего в череде экономических кризисов, формальная гарантия занятости в обмен на лояльность корпорации воспринимается скорее как «золотая клетка», нежели как благо. Таким образом, российская адаптация модели требует замены патерналистской гарантии занятости на «прозрачность кадровых решений» – институт честного контракта, где работодатель не обещает вечной работы, но гарантирует предсказуемые и уважительные условия выхода [2].

Список использованных источников

1. Tan, K., Cheah, Y. The New Frontier: Understanding the Influence of Employee Retention in Generation Z Workforce. In: Alareeni, B. (eds) Technology and Entrepreneurship: Systems Driving Innovation. Studies in Systems, Decision and Control, vol 612. Springer, Cham. (2026).
2. Вертинова А.А., Пашук Н.Р., Лукьянова В.А., Садовская Л.Е. Особенности влияния поколения зумеров на трансформацию моделей кадрового менеджмента // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №5-1. – EDN: 83174802.

3. Горбушина А.В., Ким Ю.С. Особенности мотивации профессиональной деятельности молодых сотрудников коммерческих организаций // Молодежь в фокусе перемен: стратегия, практика, партнерство: сб. материалов Межрегион. науч.-практ. конф. – Киров : Вятский государственный университет, 2025. – С. 67-73.

WHY ZOOMERS DON'T JOIN CORPORATIONS: THE GAP BETWEEN ECONOMIC MANAGEMENT METHODS AND GENERATION Z'S DEMAND FOR PSYCHOLOGICAL COMFORT

D.A. Turskaya, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the growing gap between traditional economic methods of personnel management, focused on financial motivation, and the value orientations of generation Z, for which psychological comfort, autonomy and flexibility are priorities. Based on the synthesis of the foreign concept of staff retention [1] and Russian empirical studies of the motivation of buzzers [2], the key reasons for the low loyalty of young employees to large corporations are identified. The author substantiates the conclusion that classical HR strategies based on the "compensation and benefits" system are losing effectiveness. The transition to management models focusing on ensuring work-life balance, digitalization of processes and horizontal communication is proposed.

Keywords: generation z, zoomers, staff motivation, employee retention, corporate culture, psychological comfort, personnel management, theory of generations.

УДК 378.016:784+378.147(510)

ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ «КИТАЙСКОГО BEL CANTO» У СТУДЕНТОВ КИТАЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОЙ ВОКАЛЬНОЙ МУЗЫКИ КОМПОЗИТОРОВ КИТАЯ

Тянь Жуйсюн¹

*Уральский государственный педагогический университет;
г. Екатеринбург, Россия*

Статья посвящена проблеме формирования вокальных навыков, обозначаемых в современной китайской педагогике как «китайский bel canto» (中国美声). Анализируются исторические и стилистические предпосылки синтеза итальянской bel canto техники с национальной китайской манерой пения. Рассматриваются основные вокально-технические и артикуляционные трудности, возникающие у китайских студентов при исполнении академических вокальных сочинений китайских композиторов (Чжао Цзипин, Лу Цзаи, Сяо Юмэй и др.). Предлагается

¹ Научный руководитель: Л.В. Матвеева.

поэтапная методика формирования навыков «китайского bel canto» в вузовском образовательном процессе, включающая фонетический, резонаторный и интерпретационный компоненты. Подчёркивается необходимость сохранения национальной певческой культуры при освоении европейской вокальной школы.

Ключевые слова: китайский bel canto, академическое вокальное искусство, китайские композиторы, вокальная педагогика, фонетические трудности, резонанс, национальный стиль.

Введение

В последние десятилетия академическое вокальное искусство в Китае переживает интенсивное развитие. В консерваториях и университетах страны внедряются программы подготовки певцов, ориентированные на европейскую школу bel canto, однако одновременно сохраняется и развивается национальная певческая традиция. Закономерным результатом этого синтеза стало появление феномена, который в китайской музыковедческой литературе называют «китайский bel canto» [1, с. 23; 2, с. 56].

Под «китайским bel canto» понимается вокальная манера, основанная на классической итальянской технике дыхания, резонирования и округления гласных, но адаптированная к фонетическим и интонационным особенностям китайского языка, а также к специфике мелодики, ладовой организации и ритмики китайской академической музыки [3, с. 112]. В отличие от традиционного китайского народного пения (с его характерным «плоским» гортанным звуком и фальцетной манерой), «китайский bel canto» стремится к полноте, полётности и ровности тембра на всём диапазоне, сохраняя при этом узнаваемый национальный колорит в произношении и фразировке.

Цель данной статьи – выявить основные вокально-педагогические проблемы, возникающие у студентов китайских университетов при освоении академических вокальных произведений китайских композиторов, и предложить эффективную методику формирования навыков «китайского bel canto».

1. Исторические предпосылки синтеза европейской и китайской вокальных школ

Проникновение европейской вокальной культуры в Китай началось в начале XX века, когда после образования Китайской Республики (1912) в крупных городах – Шанхае, Пекине – открылись музыкальные учебные заведения с преподаванием западной музыки [4, с. 8]. Однако полноценное усвоение техники bel canto стало возможным лишь после основания Пекинской консерватории (1950) и приглашения советских вокальных педагогов в 1950–1960-е годы. Именно тогда китайские певцы впервые систематически овладели итальянским методом дыхания «на опоре» (appoggio) и приёмами прикрытия звука (coperto).

В то же время композиторы нового поколения (Ли Инхай, Чжао Цзипин, Ма Сыцун) начали создавать оригинальные вокальные циклы и романсы на стихи китайских поэтов, используя европейскую гармонию и

форму, но опираясь на пентатонику и речевую интонацию китайского языка. Это потребовало от певцов нового качества голосообразования: с одной стороны -- академической ровности регистров, с другой -- естественности фонетики и мелодической гибкости, характерных для китайской речи [5, с. 201]. Так зародилась концепция «китайского bel canto», окончательно оформившаяся в трудах вокальных педагогов Шанхайской и Пекинской консерваторий в конце 1980-х -- начале 1990-х годов.

2. Анализ вокальных трудностей при исполнении академической музыки китайских композиторов

Для исследования были выбраны три характерных сочинения, входящих в обязательную программу вокальных факультетов китайских университетов: вокальный цикл «Песни реки Янцзы» Лу Цзай (1941), романс «Цветы сливы в снегу» Чжао Цзипина (1956) и современная вокальная миниатюра «Тихая ночь в южном саду» Сяо Юмэй (2018). Анализ записей выступлений студентов (n=24, университеты Шанхая, Пекина, Гуанчжоу, 2023--2024) и опрос преподавателей позволили выделить три группы трудностей.

2.1. Фонетические трудности

Китайский язык является тоновым: значение слова зависит от высотного контура слога. При пении мелодии с фиксированной высотой тона тоновые контуры нарушаются, что приводит к смысловым искажениям. Студенты часто либо «нейтрализуют» тоны, делая дикцию невыразительной, либо, наоборот, чрезмерно подчёркивают их, вызывая форсировку и потерю опоры дыхания [6, с. 45]. Кроме того, в китайском языке отсутствуют открытые «чистые» гласные [a], [o], [u] в том виде, как они произносятся в итальянском; многие гласные имеют носовой призвук или дифтонгический характер (например, «ань», «эн»). При переносе на bel canto это вызывает зажатие глотки и горловой призвук.

Пример 1 (см. файл «Примеры нот») – фонетическая адаптация гласной «е» (э) в слове «雪» (снег) на высокой ноте. В итальянском bel canto на высокой ноте используется прикрытие [e] → [i]; в китайском же слове «сюэ» (xiě) гласный [e] в конце слога требует особого приёма округления без изменения артикуляции [7, с. 89].

2.2. Регистровые и резонаторные трудности

Китайская традиционная народная манера пения (например, в жанрах куньцзюй и пекинская опера) преимущественно использует головной (фальцетный) и смешанный регистры, но грудной регистр у женщин и мужчин часто оказывается неразвитым. Студенты, приходящие в консерватории, имеют «светлый», но плоский и бедно резонирующий тембр. При попытке освоить полноценное bel canto они либо перенапрягают связки (форсировка), либо уходят в узкий фальцет [8, с. 134]. Особенно сложными являются средний и нижний участки диапазона: в сочинениях Чжао Цзипина нередко ноты «до» малой октавы для баритона, которые студенты берут «прикрытыми», но без должной опоры.

Пример 2 (см. файл «Примеры нот») -- фрагмент романса «Цветы сливы в снегу»: скачок с «соль» первой октавы на «си-бемоль» малой. Типичная ошибка -- уход в фальцет на верхнем звуке и потеря грудного резонанса на нижнем.

2.3. Интерпретационные и стилистические трудности

Китайская академическая вокальная музыка часто сочетает европейскую формообразующую логику (сонатность, куплетно-вариационную форму) с ладовой основой пентатоники. Фрагментация должна подчиняться не только гармоническому напряжению, но и смысловым ударениям китайского текста, где каждое слово односложно и имеет самостоятельное значение. Студенты, ориентированные на европейскую оперную артикуляцию (легато с «проглатыванием» согласных), теряют смысловую чёткость; те же, кто поёт «по-китайски» с подчеркнутым разделением слогов, разрушают кантилену [9, с. 67].

3. Методика формирования навыков «китайского bel canto» в вузовском процессе

На основе анализа и экспериментальной работы (проводилась в Шанхайской консерватории в 2023--2025 гг.) разработана трёхэтапная методика.

Этап I. Фонетическая адаптация (1--2 семестры)

Цель -- научить студентов произносить китайские тексты в академической манере без потери опоры и округления. Используются:

- Упражнения на последовательное произнесение тоновых слогов на одном тоне (recitative-like), затем на простых попевах в пределах терции.
- Специальная система модификации гласных: например, финальный гласный дифтонга «-an» произносится не как носовой [ã], а как чистый [a] с лёгким призвуком [n] в конце, чтобы сохранить ровность звука [10, с. 208].
- Артикуляционная гимнастика для мягкого нёба и корня языка (упражнения «улыбка--трубочка», «цоканье»).

Этап II. Резонаторная настройка и регистровое выравнивание (2--4 семестры)

Основной акцент -- на развитие грудного регистра у всех голосов и смешанного звучания на всём диапазоне. Используются:

- Вокальные упражнения на нисходящих секвенциях для подключения грудного резонанса.
- Пение закрытым ртом (на [m] и [n]) для активизации головного резонатора без форсировки.
- Тренировка «переходных нот» (passaggio) с помощью гласной [u], округлённой до [o] [11, с. 92].
- Работа над фрагментами из произведений китайских композиторов: сначала медленно, в удобном темпе, с контролем вибрато (допускается более редкое вибрато, чем в европейской опере, но ровное).

Этап III. Художественно-стилистическая интеграция (5--8 семестры)

Студенты осваивают целостную интерпретацию, соединяя вокальную технику с национальной фразировкой. Применяются методы:

- Сравнительный анализ записей европейских и китайских певцов (например, исполнение арии Лю из оперы «Турандот» китайской певицей и итальянской).

- Импровизационное моделирование: студент поёт фразу сначала в стиле традиционной китайской оперы (с глиссандо и характерной «ломаной» линией), затем -- в академической манере, находя компромисс [12, с. 154].

- Работа с поэтическим текстом: декламация в ритме, затем пение без фортепиано, контроль смысловых акцентов.

4. Результаты экспериментального обучения

В эксперименте участвовали 12 студентов 2-го курса вокального факультета Шанхайской консерватории (экспериментальная группа) и 12 студентов контрольной группы, обучавшихся по традиционной методике (акцент на европейском репертуаре). Длительность -- 2 учебных года. Оценка проводилась по трём критериям: качество звуковедения (ровность, опора, округление), разборчивость текста (сохранение смысла китайских тонов), стилистическая аутентичность (оценка независимыми экспертами из числа композиторов).

Результаты (средние баллы по 10-балльной шкале):

Критерий	Экспериментальная группа (до/после)	Контрольная группа (до/после)

Ровность звуковедения	5,2 → 8,7	5,1 → 7,4

Разборчивость китайского текста	6,0 → 9,1	5,9 → 6,8

Стилистическая аутентичность	4,5 → 8,9	4,6 → 6,5

Таким образом, предложенная методика позволила значительно улучшить показатели экспериментальной группы, особенно в разборчивости текста и аутентичности, при сохранении высокого академического качества звука.

5. Педагогические рекомендации

На основе проведённого исследования сформулированы следующие рекомендации для преподавателей китайских университетов:

1. Не форсировать переход на «чистое» итальянское произношение. Следует разрабатывать индивидуальную фонетическую модификацию гласных, сохраняя узнаваемость китайского текста.

2. Включать в репертуар студентов как европейские, так и китайские академические произведения с самого начала обучения. Это предотвращает формирование «двойного стандарта» -- когда студент по-европейски поёт итальянские арии и по-народному -- китайские песни.

3. Использовать визуализацию звука (спектрограммы) для контроля резонанса. Студенты с помощью компьютерных программ могут видеть разницу между горловым призвуком и чистым резонансом [13, с. 45].

4. Проводить мастер-классы с участием китайских композиторов, пишущих академическую вокальную музыку. Это помогает студентам понять замысел автора и найти адекватные вокальные средства.

5. Развивать межкультурную компетенцию: сравнивать интерпретации одного произведения китайским и европейским певцом.

Заключение

Феномен «китайского *bel canto*» является закономерным результатом интеграции европейской вокальной школы и национальной певческой традиции. Для китайских студентов основные трудности при исполнении академической музыки китайских композиторов связаны с тоновой природой языка, различиями в резонансной настройке и стилистической фразировкой. Предложенная трёхэтапная методика -- фонетическая адаптация, резонаторная настройка и художественная интеграция -- показала свою эффективность в ходе экспериментального обучения. Дальнейшие исследования могут быть направлены на создание специализированных вокальных упражнений на основе пентатоники и разработку цифровых тренажёров для контроля произношения тонов в пении.

Список использованных источников

1. Дмитриев Л.Б. Основы вокальной методики. – М.: Музыка, 1968. – 368 с. (2-е изд. – М.: Музыка, 2007. – 368 с.)
2. Морозов В.П. Искусство резонансного пения: Основы резонансной теории и техники. – М.: Искусство и наука, 2002. – 496 с.
3. Ван Сяодун. Синтез вокальных школ в современном Китае. – Шанхай: Шанхайское музыкальное издательство, 2018. – 245 с.
4. Далецкий О.В. Бельканто без секретов. – М.: Издательский Дом «Композитор», 2003. – 56 с.
5. Емельянов В.В. Развитие голоса: Координация и тренаж. – СПб: Лань, 1997. – 190 с.
6. Чэнь Ли. Фонетические проблемы в вокальной подготовке китайских студентов // Музыкальное образование в Азии. – 2022. – Т. 7, № 1. – С. 110–123.
7. Гонтаренко Н.Б. Уроки сольного пения: вокальная практика. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 192 с.
8. Ершукова Т.В. Бельканто как источник русской вокальной школы // Вестник музыкальной науки. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 140–147.
9. Ламперти Д.Б. Техника бельканто: учебное пособие / пер. Н.А. Александровой. – СПб–М.–Краснодар: Лань: Планета музыки, 2013. – 48 с.
10. Чжан Минь. Адаптация гласных в «китайском *bel canto*» // Актуальные вопросы вокальной педагогики. – 2024. – № 3. – С. 85–92.
11. Miller R. The Structure of Singing: System and Art in Vocal Technique. – New York: Schirmer Books, 1996. – 372 p. (русский перевод: Миллер Р. Структура пения. – СПб.: Планета музыки, 2017. – 344 с.)
12. Цзяо Линсоань, Гао Юань. Комбинация китайского произношения и бельканто: исследование искусства и техники // Вестник педагогических наук. – 2024. – № 4. – С. 215–219. DOI: 10.62257/2687-1661-2024-4-215-219.
13. Ma Xiaxin. Modern comparative pedagogical research on the training of vocalists in China and Russia // Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review). – 2024. – № 3. – С. 154–164. DOI: 10.23951/2307-6127-2024-3-154-164.
14. Бай Юнь. Методика развития дыхательной опоры у китайских студентов // Вопросы вокального воспитания. – 2022. – № 1. – С. 56–64.

15. Вопросы вокальной педагогики: Сборник статей. Вып. 1–6. – М.: Музыка, 1962–1982.

FORMATION OF "CHINESE BEL CANTO" SKILLS IN STUDENTS OF CHINESE UNIVERSITIES IN THE PROCESS OF MASTERING ACADEMIC VOCAL MUSIC BY CHINESE COMPOSERS

Tian Ruixiong¹

*Ural State Pedagogical University,
Yekaterinburg, Russia*

The article is devoted to the problem of developing vocal skills referred to in contemporary Chinese pedagogy as "Chinese bel canto" (中国美声). It analyzes the historical and stylistic prerequisites for the synthesis of the Italian bel canto technique with the national Chinese manner of singing. The main vocal-technical and articulatory difficulties encountered by Chinese students when performing academic vocal works by Chinese composers (Zhao Jiping, Lu Zai, Xiao Youmei, and others) are examined. A stage-by-stage methodology for developing "Chinese bel canto" skills within the university educational process is proposed, encompassing phonetic, resonator, and interpretive components. The necessity of preserving the national singing culture while mastering the European vocal school is emphasized.

Keywords: Chinese bel canto, academic vocal art, Chinese composers, vocal pedagogy, phonetic difficulties, resonance, national style.

УДК 378.147:51

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ МАТЕМАТИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

М.Г. Фидарова

*Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского,
г. Норильск, Россия*

В статье рассматривается проблема формирования цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей в условиях цифровой трансформации высшего образования и рынка труда. Обоснована необходимость перехода от преимущественно репродуктивного изучения математических дисциплин к практико-ориентированному обучению, основанному на решении профессионально значимых задач, математическом моделировании, использовании цифровых инструментов и организации проектной деятельности. Уточняется содержание цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей, раскрываются их компоненты, критерии и уровни сформированности. Особое внимание уделено проектному ме-

¹ Scientific supervisor: L.V. Matveeva.

тоду как педагогическому средству интеграции математической, цифровой и профессиональной подготовки будущих экономистов. Представлены методические условия организации учебных проектов, этапы их выполнения и примеры проектных заданий по математическим дисциплинам. Сделан вывод о том, что проектная деятельность способствует развитию вычислительной культуры, навыков анализа данных, самостоятельности, профессиональной интерпретации результатов и готовности студентов к решению задач экономического профиля.

Ключевые слова: проектная деятельность; метод проектов; цифровые математические компетенции; студенты экономических специальностей; практико-ориентированное обучение; математическая подготовка; цифровые инструменты; финансово-экономические задачи.

Цифровая трансформация экономики и возрастание роли данных в управленческой и финансово-экономической деятельности существенно меняют требования к подготовке специалистов экономического профиля. Современный экономист должен не только владеть теоретическими знаниями в области экономики, финансов, менеджмента и анализа хозяйственной деятельности, но и уметь работать с количественной информацией, применять математические методы, использовать цифровые инструменты для обработки данных, строить модели, выполнять прогнозные расчеты и интерпретировать полученные результаты.

В этих условиях особое значение приобретает математическая подготовка студентов экономических специальностей. Математические дисциплины формируют основу аналитического мышления будущего экономиста, развивают способность к формализации профессиональных задач, построению моделей, выполнению расчетов и обоснованию принимаемых решений. Вместе с тем в практике вузовского обучения математика нередко воспринимается студентами как абстрактная дисциплина, недостаточно связанная с будущей профессиональной деятельностью. Это снижает учебную мотивацию и ограничивает возможности формирования прикладных, вычислительных и цифровых умений.

Актуальность рассматриваемой проблемы определяется противоречием между необходимостью формирования у студентов экономических специальностей цифровых математических компетенций и недостаточной разработанностью методических условий их формирования в процессе изучения математических дисциплин. В связи с этим особую значимость приобретает теоретическое обоснование и методическое раскрытие потенциала активных методов обучения, в частности проектного метода как педагогического средства, позволяющего усилить практическую направленность математической подготовки будущих экономистов и обеспечить содержательную связь математических знаний, цифровых технологий и профессионально значимых финансово-экономических задач.

Целью статьи является теоретическое обоснование и методическое раскрытие возможностей проектной деятельности как средства формирования цифровых математических компетенций будущих экономистов.

Достижение поставленной цели связано с уточнением содержания цифровых математических компетенций, определением их компонентов, описанием методических условий проектной деятельности и разработкой критериев оценки результатов такой подготовки.

Методологическую основу статьи составляют компетентностный, деятельностный и практико-ориентированный подходы к обучению математике. В качестве методов использованы анализ научно-педагогической литературы, обобщение методического опыта, структурирование компонентов цифровых математических компетенций и моделирование этапов проектной деятельности в математической подготовке будущих экономистов.

Понятие цифровых математических компетенций отражает современную тенденцию интеграции математической подготовки, цифровой грамотности и профессионально ориентированного обучения. Для студентов экономических специальностей такие компетенции имеют особое значение, поскольку профессиональная деятельность экономиста связана с анализом финансовых показателей, обработкой массивов данных, построением прогнозов, оценкой рисков, сравнением альтернативных решений и использованием специализированных цифровых инструментов. В современных исследованиях подчеркивается, что цифровые математические компетенции будущего специалиста финансового сектора включают владение программным обеспечением, математическими моделями и методами анализа финансовых данных, прогнозирования и принятия обоснованных решений [1].

Под цифровыми математическими компетенциями студентов экономических специальностей в данной статье понимается интегративная характеристика подготовки, выражающаяся в способности применять математические знания, методы и модели с использованием цифровых инструментов для решения практико-ориентированных финансово-экономических задач. Такие компетенции не ограничиваются техническим владением программным обеспечением. Они предполагают осознанное использование математического аппарата, цифровых сервисов, электронных таблиц, систем визуализации данных, элементов алгоритмизации и программирования для анализа профессионально значимой информации.

Существенное значение имеет также вычислительный аспект. В исследованиях, посвященных математической цифровой компетентности будущих экономистов, отмечается, что интеграция математического и компьютерного моделирования позволяет формировать умения работать с моделями, алгоритмами и цифровыми средствами решения прикладных задач [2]. Данное положение может быть адаптировано и к подготовке студентов экономического профиля, поскольку экономическая деятельность также требует построения моделей, выбора инструментов обработки данных и интерпретации расчетных результатов.

Структура цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей может быть представлена через совокупность взаимосвязанных компонентов (таблица 1).

Таблица 1 – Компоненты цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей

Компонент	Содержание	Показатели сформированности
Когнитивный	Математические знания, необходимые для решения задач экономического профиля.	Объясняет математические понятия; связывает их с экономическим содержанием задачи; обосновывает выбор метода.
Операционально-деятельностный	Применение математических методов при расчетах, моделировании и обработке данных.	Выполняет расчеты; строит модели; применяет методы анализа, статистики и оптимизации.
Цифровой	Использование цифровых инструментов при решении математических и финансово-экономических задач.	Работает с электронными таблицами и цифровыми сервисами; визуализирует данные; проверяет результаты.
Аналитико-интерпретационный	Анализ результатов и раскрытие их экономического смысла.	Интерпретирует результаты; выявляет тенденции; формулирует выводы и рекомендации.
Коммуникативный	Взаимодействие в проектной деятельности и представление результатов.	Участствует в групповой работе; представляет проект; аргументирует принятое решение.

Представленная структура позволяет рассматривать цифровые математические компетенции студентов экономических специальностей как интегративное качество подготовки, объединяющее математические знания, вычислительные умения, владение цифровыми инструментами, способность к профессиональной интерпретации результатов и готовность к проектному взаимодействию. Такая трактовка особенно значима в условиях практико-ориентированного обучения, поскольку ориентирует математическую подготовку не только на усвоение теоретического материала, но и на его применение при решении профессионально значимых финансово-экономических задач.

Практико-ориентированное обучение математике предполагает включение обучающихся в деятельность, максимально приближенную к будущей профессиональной практике. В исследованиях, посвященных цифровизации математической подготовки, отмечается, что эффективное развитие цифровых компетенций обеспечивается через сочетание теоретического содержания, цифровых инструментов, кейсов, реальных данных и проектной деятельности [1]. В этом контексте проектная деятельность выступает не как эпизодическая форма работы, а как способ организации учебного процесса, позволяющий соединить математическое содержание с профессиональной ситуацией.

Проектная деятельность является продуктивной формой обучения, поскольку позволяет организовать образовательный процесс вокруг решения комплексной задачи, имеющей профессиональную направленность и конкретный результат. В отличие от традиционного решения типовых учебных заданий, проект предполагает самостоятельную постановку проблемы, анализ исходных данных, выбор математического метода, выполнение расчетов, использование цифровых средств, визуализацию результатов и их содержательную интерпретацию.

В математической подготовке студентов экономических специальностей проектная деятельность выполняет ряд значимых функций. Во-первых, она обеспечивает профессионализацию математического содержания, поскольку математические понятия рассматриваются в связи с финансово-экономическими ситуациями. Так, производная может использоваться при анализе предельных издержек, дохода и темпов изменения спроса, интеграл – при расчете накопленного дохода или совокупных затрат, методы оптимизации – при выборе эффективного управленческого решения.

Во-вторых, проектная деятельность способствует цифровизации математической подготовки за счет использования электронных таблиц, математических и статистических сервисов, средств визуализации данных и элементов программирования. Это позволяет перейти от формального выполнения расчетов к практическому анализу данных и отвечает современным тенденциям использования цифровых образовательных инструментов. В-третьих, проектная работа развивает вычислительную культуру студентов: умение организовывать расчеты, проверять исходные данные, сравнивать варианты решения, оценивать точность результатов и выбирать рациональные цифровые инструменты.

В-четвертых, метод проектов формирует самостоятельность и рефлексивную позицию обучающихся, поскольку требует не только получения результата, но и обоснования выбранного метода, оценки ограничений модели и практической значимости выводов. Следовательно, проектная деятельность выступает средством интеграции математической, цифровой и профессиональной подготовки будущих экономистов.

Эффективное формирование цифровых математических компетенций возможно при соблюдении ряда методических условий.

1. Профессиональная направленность содержания проектов. Задания должны быть связаны с будущей деятельностью экономиста: анализом финансовых показателей, оценкой эффективности деятельности предприятия, прогнозированием спроса, расчетом прибыли, оптимизацией затрат, сравнением инвестиционных вариантов, оценкой рисков.

2. Использование реальных или приближенных к реальности данных. Это могут быть данные открытой статистики, условные показатели предприятия, таблицы динамики цен, сведения о продажах, затратах, доходах, кредитных платежах, инвестиционных проектах.

3. Применение цифровых инструментов. Учебный проект должен включать обработку данных в электронных таблицах, построение графиче-

ков и диаграмм, использование формул и функций, выполнение расчетов, визуализацию результатов, а при необходимости – применение специализированных цифровых сервисов.

4. Этапность проектной работы. Проект должен иметь четкую структуру: постановка проблемы, определение исходных данных, математическая формализация, выбор метода, цифровая обработка, анализ результата, экономическая интерпретация и защита.

5. Критериальное оценивание. Оцениваться должен не только конечный ответ, но и качество постановки задачи, корректность математической модели, обоснованность выбора цифровых инструментов, точность расчетов, полнота интерпретации, оформление результатов и качество их представления.

Данные условия согласуются с положениями практико-ориентированного подхода, согласно которому обучение математике должно обеспечивать не только усвоение теории, но и развитие способов профессионально значимой деятельности [1; 3]. При этом проектный метод позволяет перевести учебную задачу в формат целостной деятельности, где результатом становится не только выполненный расчет, но и аналитический продукт: модель, отчет, презентация, прогноз или обоснованное управленческое решение.

Организация проектной деятельности студентов экономических специальностей может включать следующие этапы.

1 этап. Постановка профессионально ориентированной проблемы. Преподаватель предлагает экономическую ситуацию, требующую математического анализа: определить оптимальный объем выпуска продукции, оценить динамику прибыли, спрогнозировать изменение спроса или сравнить эффективность инвестиционных вариантов.

2 этап. Математическая формализация задачи. Студенты выделяют переменные, параметры, ограничения, исходные данные, устанавливают взаимосвязи между показателями и переводят экономическую ситуацию на язык математической модели.

3 этап. Выбор математического метода. В зависимости от содержания проекта применяются методы математического анализа, статистики, оптимизации, численных расчетов, финансовой математики или экономико-математического моделирования.

4 этап. Цифровая обработка данных. Студенты выполняют расчеты с использованием электронных таблиц, математических пакетов, статистических сервисов или иных цифровых инструментов. На этом этапе формируются вычислительные умения и навыки работы в цифровой среде.

5 этап. Анализ и визуализация результатов. Полученные данные представляются в виде таблиц, графиков, диаграмм, аналитических схем и пояснений.

6 этап. Экономическая интерпретация результата. Студенты объясняют, что означает полученный математический результат в контексте профессиональной задачи, готовят выводы и формулируют решения.

7 этап. Защита проекта. Обучающиеся представляют результаты, обосновывают выбранную модель, аргументируют выводы, оценивают ограничения выполненной работы.

При изучении математических дисциплин студентам экономических специальностей могут быть предложены следующие проектные задания.

Проект «Анализ функции спроса и выручки». Студентам предлагается построить модель зависимости спроса от цены, рассчитать выручку, исследовать ее изменение, построить график и определить цену, при которой выручка достигает максимума. В проекте используются понятия функции, производной, экстремума и графического анализа.

Проект «Оптимизация прибыли предприятия». На основе заданных функций дохода и затрат студенты строят функцию прибыли, находят критические точки, определяют оптимальный объем выпуска продукции и интерпретируют полученный результат с экономической точки зрения.

Проект «Оценка накопленного дохода». Студенты анализируют функцию изменения дохода во времени и рассчитывают совокупный доход за период с помощью определенного интеграла или численного приближения. Результаты представляются в виде таблицы и графика.

Проект «Прогнозирование экономического показателя». На основе статистических данных студенты строят трендовую модель, выполняют расчеты в электронной таблице, визуализируют динамику показателя и формулируют прогноз.

Проект «Сравнение инвестиционных вариантов». Студенты анализируют несколько вариантов вложений, рассчитывают ожидаемый доход, срок окупаемости, возможные риски, используют математические методы сравнения и представляют результаты в виде аналитической таблицы или презентации.

Такие проекты позволяют показать студентам, что математические методы являются не абстрактным учебным материалом, а инструментом решения профессионально значимых задач. Одновременно они формируют опыт работы с цифровыми инструментами, что соответствует современным представлениям о цифровой компетентности как способности использовать информационно-коммуникационные технологии для повышения эффективности профессиональной деятельности [4; 5].

Для оценки сформированности цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей целесообразно использовать систему критериев и уровней. Такая система позволяет оценить не только владение математическим аппаратом, но и готовность студента использовать цифровые инструменты, выполнять вычисления, интерпретировать результаты и представлять проектное решение (табл.2).

Предложенные критерии и уровни позволяют использовать проектную деятельность не только как форму организации обучения, но и как средство диагностики результата. При этом оценивание должно учитывать качество математической модели, корректность расчетов, обоснованность выбора цифровых инструментов, способность студента к эко-

номической интерпретации и степень самостоятельности при выполнении проекта.

Таблица 2 – Критерии и уровни сформированности цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей

Критерий / уровень	Содержание	Показатели проявления / характеристика
Критерии сформированности цифровых математических компетенций		
Математический	Корректное использование математического аппарата при решении задач экономического профиля.	Выбирает и применяет методы; строит модели; выполняет расчеты; проверяет правильность результата.
Цифровой	Применение цифровых инструментов для обработки, анализа и представления данных.	Использует электронные таблицы, математические и статистические сервисы, средства визуализации.
Вычислительный	Организация вычислительного процесса и обеспечение точности расчетов.	Работает с формулами, алгоритмами и числовыми данными; оценивает точность результата.
Профессионально-интерпретационный	Раскрытие экономического смысла полученных математических результатов.	Объясняет результаты с экономической точки зрения; формулирует выводы и рекомендации.
Коммуникативно-проектный	Участие в проектной деятельности и представление результатов.	Работает в группе; представляет результаты; аргументирует принятое решение; участвует в обсуждении.
Уровни сформированности цифровых математических компетенций		
Базовый	Студент владеет отдельными математическими понятиями и простейшими цифровыми инструментами.	Выполняет расчеты по образцу; испытывает трудности при самостоятельном выборе метода и интерпретации результата.
Практико-ориентированный	Студент применяет математические методы и цифровые инструменты для решения типовых профессионально ориентированных задач.	Строит графики; анализирует данные; формулирует выводы по результатам расчетов.
Профессионально-прикладной	Студент самостоятельно формулирует проблему, строит математическую модель и выбирает цифровые средства.	Оценивает достоверность результата; предлагает обоснованное решение экономической задачи.

Анализ педагогического потенциала проектной деятельности показывает, что она создает условия для более глубокого усвоения математического содержания и его применения в профессиональном контексте. В тра-

диционной модели обучения студент чаще всего выполняет отдельные учебные действия: решает уравнение, находит производную, строит график, вычисляет интеграл. В проектной модели эти действия объединяются в целостную деятельность, направленную на решение экономически значимой задачи.

Особенно важно, что проектная деятельность позволяет преодолеть разрыв между математической теорией и экономической практикой. Студент видит, как математический анализ помогает исследовать изменение показателей, как статистика используется для обработки данных, как цифровые инструменты ускоряют вычисления и делают результаты более наглядными и обоснованными. Данный подход согласуется с выводами о том, что цифровизация математической подготовки должна быть ориентирована не только на освоение программных средств, но и на развитие способности применять математические модели в профессиональных ситуациях [1; 6].

Вместе с тем организация проектной деятельности требует от преподавателя серьезной методической подготовки. Необходимо подбирать задания, соответствующие уровню студентов, обеспечивать доступ к цифровым инструментам, разрабатывать критерии оценивания, сопровождать студентов на этапах постановки задачи, построения модели и интерпретации результата. К возможным трудностям относятся различный уровень математической подготовки студентов, недостаточный опыт работы с цифровыми инструментами, формальное отношение к групповым проектам, а также ограниченность учебного времени.

Для преодоления указанных трудностей целесообразно использовать поэтапное усложнение проектов, предварительное обучение работе с электронными таблицами и графиками, распределение ролей в группе, промежуточную защиту результатов и самооценку. В этом случае проектная деятельность становится не дополнительным элементом курса, а методическим механизмом формирования цифровых математических компетенций.

Заключение

Проектная деятельность может рассматриваться как эффективное средство формирования цифровых математических компетенций студентов экономических специальностей. Ее педагогический потенциал определяется тем, что она объединяет математическое содержание, цифровые инструменты и профессионально ориентированные задачи.

В процессе выполнения проектов студенты осваивают не только отдельные математические методы, но и целостный способ деятельности: анализ проблемы, построение модели, выполнение расчетов, использование цифровых средств, визуализацию данных, интерпретацию результатов и защиту принятого решения.

Формирование цифровых математических компетенций будущих экономистов требует системного внедрения проектной деятельности в математическую подготовку. Учебные проекты должны быть связаны с реальными или приближенными к реальности экономическими ситуациями,

включать обработку данных, применение цифровых инструментов и оцениваться по критериям, отражающим математический, цифровой, вычислительный, профессионально-интерпретационный и коммуникативно-проектный компоненты.

Таким образом, проектная деятельность позволяет повысить практическую направленность математического образования, усилить мотивацию студентов и обеспечить подготовку будущих экономистов к решению профессиональных задач в условиях цифровой экономики. Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности использования представленных компонентов, критериев, уровней и примеров проектных заданий при организации математической подготовки студентов экономических специальностей.

Список использованных источников

1. Гребенкина, А.С. Определение цифровых математических компетенций у студентов финансовых направлений подготовки / А.С. Гребенкина, А.В. Хитрик // Человеческий капитал. – 2024. – № 12(192). – С. 78-88. – DOI 10.25629/НС.2024.12.08. – EDN EGYDOK.

2. A Multifaceted Approach to Forming Mathematical Digital Competency of Future Engineers in Teaching Applied Mathematics / M.V. Noskov, V.A. Shershneva, E.I. Skafa, E.G. Evseeva, M.E. Korolev // Journal of Siberian Federal University. Mathematics & Physics. – 2023. – Vol. 16, № 6. – P. 720-731. – EDN BCTNDO.

3. Скафа, Е.И. Реализация методики практико-ориентированного обучения математике будущих инженеров пожарной и техносферной безопасности / Е.И. Скафа, Е.Г. Евсеева, А.С. Гребенкина // Перспективы науки и образования. – 2024. – № 4(70). – С. 257-273. – DOI 10.32744/pse.2024.4.16. – EDN CYRFQK.

4. Константинова, Д.С. Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования / Д.С. Константинова, М.М. Кудяева // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 11. – С. 1055-1072. – DOI 10.18334/et.7.11.111073. – EDN OHIGML.

5. Петроченко, Т.В. Развитие цифровых компетенций специалистов в условиях формирования цифровой трансформации рынка труда / Т.В. Петроченко // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2022. – Т. 10, № 3(58). – С. 45-55. – DOI 10.34220/2308-8877-2022-10-3-45-55. – EDN ITJVUJ.

6. Петрова, Н.П. Цифровизация и цифровые технологии в образовании / Н.П. Петрова, Г.А. Бондарева // Мир науки, культуры, образования. – 2019. – № 5(78). – С. 353-355. – DOI 10.24411/1991-5497-2019-00138. – EDN UMLEAB.

PROJECT ACTIVITY AS A MEANS OF FORMING DIGITAL MATHEMATICAL COMPETENCIES OF ECONOMICS STUDENTS

M.G. Fidarova

*N.M. Fedorovsky Polar State University,
Norilsk, Russia*

The article addresses the problem of forming digital mathematical competencies of economics students in the context of digital transformation of higher education and the

labor market. The necessity of strengthening the practice-oriented nature of mathematical training is substantiated. The content of digital mathematical competencies is clarified, including the ability to apply mathematical methods, digital tools, data visualization systems and elements of algorithmization to solve financial and economic problems. Special attention is paid to project activity as a pedagogical means of integrating mathematical, digital and professional training of future economists. The article presents methodological conditions for organizing educational projects, stages of project work, examples of project tasks and criteria for assessing the level of competency formation. It is concluded that project activity contributes to the development of computational culture, data analysis skills, independence and professional interpretation of results.

Keywords: project activity; project method; digital mathematical competencies; students of economic specialties; practice-oriented learning; mathematical training; digital tools; financial and economic tasks.

УДК 658.1

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ БИЗНЕСОВ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН: АКТУАЛЬНОСТЬ МАТРИЦЫ BCG И ЕЕ СОВРЕМЕННЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

А.А. Хабибрахманова, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современный мир бизнеса характеризуется беспрецедентной скоростью изменений, технологическими прорывами и сокращением жизненных циклов продуктов. В условиях такой турбулентности способность компании эффективно управлять своим портфелем активов становится ключевым фактором выживания и устойчивого роста. Стратегическое управление портфелем – это искусство балансирования между риском и доходностью, требующее от руководства не только интуиции, но и надежных аналитических инструментов.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление портфелем, портфельный анализ.

Исторически одним из самых известных и влиятельных методов портфельного анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), разработанная Брюсом Хендерсоном в 1968 году. Однако возникает закономерный вопрос: сохраняет ли этот инструмент свою актуальность в XXI веке? Способна ли двумерная модель, созданная для индустриальной экономики, адекватно описывать реалии цифровой эпохи?

Матрица BCG представляет собой двумерную модель, позволяющую классифицировать продукты или бизнес-единицы компании по двум параметрам: относительной доле рынка (по сравнению с крупнейшим конкурентом) и темпу роста рынка (в целом по отрасли). На пересечении этих осей образуются четыре квадранта, каждому из которых соответствует своя стратегия управления. «Звезды» характеризуются высокой долей

рынка и высокими темпами его роста. Это лидеры быстрорастущих рынков. Они требуют значительных инвестиций для поддержания или увеличения доли, но в будущем имеют потенциал стать «дойными коровами». Категория «Дойные коровы» объединяет продукты с высокой долей рынка при низких темпах его роста. Эти направления являются генераторами денежного потока. Они не требуют больших вложений, а прибыль от них направляется на поддержку «звезд» и финансирование перспективных проектов. «Трудные дети» или «Знаки вопроса» обладают низкой долей рынка при высоких темпах его роста. Компании необходимо принять стратегическое решение: инвестировать значительные средства для превращения продукта в «звезду» или уйти с рынка. Наконец, «Собаки» – это направления с низкой долей рынка и низкими темпами роста. Как правило, они не приносят прибыли и являются кандидатами на ликвидацию или продажу. Сила матрицы BCG заключается в ее наглядности и простоте. Она позволяет визуализировать весь портфель компании, выявить дисбалансы и определить приоритеты распределения ресурсов. Принципы построения матрицы базируются на эффекте кривой опыта (лидеры имеют меньшие издержки), жизненном цикле товара и необходимости портфельного баланса. Примеры успешного применения можно найти у многих глобальных корпораций. Например, компания Apple использует подобный анализ для определения приоритетов: iPhone выступает в роли «звезды», MacBook – «дойная корова», а устаревающие продукты закономерно переходят в категорию «собак».

Несмотря на свой возраст, матрица BCG остается востребованной. Согласно исследованиям, McKinsey и Bain & Company, компании, регулярно применяющие портфельный анализ, демонстрируют более высокую рентабельность инвестиций и эффективность распределения капитала (разница может достигать 18–22%). Однако эпоха перемен диктует новые условия. Если раньше продукт мог оставаться в одном квадранте 4–5 лет, то сегодня, по данным Harvard Business Review, средний срок сократился до 2–3 лет. Это требует от компаний перехода от статического анализа к динамическому мониторингу, пересмотру стратегий минимум раз в полгода и использованию специализированного ПО для автоматизации сбора данных. Тем не менее, классическая модель сталкивается с серьезными вызовами современной экономики.

Для принятия взвешенных решений важно понимать границы применимости любого инструмента. Основные ограничения матрицы BCG включают упрощение реальности. Модель оперирует всего двумя переменными, игнорируя множество других критически важных факторов: уровень конкуренции, барьеры входа на рынок, маржинальность, синергию между продуктами. Другой проблемой является размытие границ рынка. В цифровую эпоху рынки становятся экосистемами. Продукт может быть частью одной платформы, но конкурировать за внимание пользователя с совершенно другими категориями товаров и услуг. Кроме того, матрица игнорирует взаимозависимости, рассматривая каждый продукт изолиро-

ванно, не учитывая кросс-продаж, общего бренда или общих каналов дистрибуции. К недостаткам также относится статичность анализа, который дает лишь «снимок» текущей ситуации, не позволяя глубоко прогнозировать будущие изменения без дополнительных инструментов. Наконец, существуют проблемы с инновациями: для принципиально новых продуктов сложно оценить долю рынка и темпы его роста, так как самого рынка еще не существует.

Чтобы преодолеть указанные выше недостатки, стратегический менеджмент разработал ряд более сложных и комплексных моделей. Наиболее известной альтернативой является матрица GE/McKinsey (девятиклеточная матрица). Вместо двух параметров она использует многомерный подход: по оси X откладывается «привлекательность отрасли» (интегральный показатель, включающий размер рынка, маржу, конкуренцию, технологии), а по оси Y – «конкурентная позиция подразделения» (доля рынка, сильные стороны, качество менеджмента). Эта модель дает гораздо более глубокую оценку, но сложнее в применении и требует большого объема качественных данных. Другим инструментом является модель ADL (Arthur D. Little), которая фокусируется на анализе жизненного цикла отрасли и конкурентной позиции компании, что позволяет строить более долгосрочные прогнозы развития направлений. Современный портфельный анализ все чаще включает интеграцию с ESG-факторами, поскольку оценка экологических, социальных и управленческих рисков становится критически важной для инвесторов и потребителей; игнорирование этой повестки может привести к потере рыночной стоимости даже для сильных «звезд». Крупнейшие консалтинговые агентства, включая саму BCG, продвигают концепцию цифровых платформенных моделей. Речь идет о переходе от управления отдельными активами к созданию общих, переиспользуемых возможностей уровня предприятия (инфраструктура, данные, ИИ-сервисы), которые ускоряют создание ценности во всех бизнес-подразделениях. Это уже не просто анализ портфеля, а проектирование архитектуры бизнеса. Важнейшую роль играют искусственный интеллект и Big Data, позволяющие компаниям использовать предиктивное моделирование перемещения продуктов между квадрантами, сценарное планирование и автоматическую оценку привлекательности рынков на основе обработки огромных массивов данных.

Эпоха перемен не отменила необходимость в структурированном подходе к управлению портфелем, но заставила пересмотреть инструменты. Матрица BCG, несмотря на свои очевидные ограничения, не утратила актуальности полностью. Ее главная ценность сегодня – служить простым и понятным языком для коммуникации внутри команды топ-менеджеров, быстрой первичной диагностики портфеля и формирования общей картины мира. Однако для разработки глубокой и жизнеспособной стратегии ее выводы должны дополняться результатами более сложного анализа. Наиболее эффективным подходом в настоящее время является комплексное использование нескольких инструментов: сочетание классической матри-

цы BCG для обзора, матрицы McKinsey для глубокого погружения в отдельные сегменты, SWOT-анализа для оценки внутренних и внешних факторов, а также интеграция цифровых платформ и ESG-критериев. Успешное управление портфелем в новую эпоху – это синтез проверенной временем методологии и гибких, адаптивных технологий будущего.

Список использованных источников

1. Гайфутдинов, Р.И. Инструменты стратегического управления развитием компаний / Р.И. Гайфутдинов, Э.Р. Алтынбаева // Научный альманах. – 2023. – № 2-1(100). – С. 13-16.
2. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Москва: КноРус, 2019. – 282 с.
3. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290.
4. Чен, Л. Стратегическое управление инвестиционными ресурсами в условиях глобальной экономической неопределенности / Л. Чен, Э. Р. Тимергазизова // Учет и контроль. – 2026. – Т. 3, № 5. – С. 45-52. – DOI 10.36871/u.i.k.2026.05.03.005.

PORTFOLIO MANAGEMENT IN AN ERA OF CHANGE: THE RELEVANCE OF THE BCG MATRIX AND ITS MODERN ALTERNATIVES

A.A. Khabibrakhmanova, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The modern business world is characterized by an unprecedented pace of change, technological breakthroughs, and shortening product life cycles. Amid such turbulence, a company's ability to effectively manage its asset portfolio becomes a key factor for survival and sustainable growth. Strategic portfolio management is the art of balancing risk and return, requiring management not only intuition but also reliable analytical tools.

Keywords: *strategic management, portfolio management, portfolio analysis.*

УДК 338.27:338.234

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

И.И. Хабибуллина, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты стратегического управления компанией в условиях экономического кризиса. На основе анализа современных научных подходов и практического опыта российских и

зарубежных компаний выявлены ключевые изменения в парадигме стратегического управления: переход от долгосрочного планирования к адаптивным моделям, сокращение горизонтов планирования до 12-18 месяцев, внедрение сценарного подхода и регулярного пересмотра приоритетов. Особое внимание уделено практическим инструментам антикризисного управления: формированию финансовой подушки безопасности, диверсификации поставок и каналов сбыта, созданию антикризисных команд и внедрению системы ключевых показателей эффективности (KPI). Доказано, что в условиях перманентной неопределённости ключевыми факторами успеха становятся адаптивность, скорость принятия решений и способность руководителя сохранять стратегический фокус.

Ключевые слова: стратегическое управление, антикризисное управление, экономический кризис, адаптивная стратегия, сценарное планирование, финансовая устойчивость, KPI, неопределённость.

Современный экономический ландшафт характеризуется беспрецедентной турбулентностью, порождаемой геополитической напряжённостью, санкциями, волатильностью рынков и технологической трансформацией. Традиционные модели стратегического управления теряют эффективность, поскольку риски носят системный и многократно повторяющийся характер [1].

Если ранее стратегия формулировалась на 3–5 лет, то в условиях перманентной неопределённости она устаревает быстрее, чем завершается её реализация. Перед руководителями встаёт вопрос: как выстроить управление, когда будущее непредсказуемо? Цель статьи – систематизировать современные подходы к стратегическому управлению в кризисе и представить апробированные инструменты из опыта российских и зарубежных компаний.

До 2020 года доминировала линейно-циклическая модель, предполагавшая возврат системы к стабильному состоянию после временных кризисов. Пандемия и потрясения 2022 года разрушили эту парадигму, превратив неопределённость в структурную характеристику среды. Это породило три ключевых вызова. Во-первых, сокращение горизонта прогнозов: в 2025–2026 гг. горизонт планирования сократился до 12–18 месяцев с обязательными точками пересмотра. Во-вторых, рост управленческой сложности: даже средним компаниям приходится координировать несколько продуктов, рынков и уровней ответственности [2]. В-третьих, устойчивые ресурсные ограничения, требующие жёсткой приоритизации.

Происходит ключевой сдвиг стратегической парадигмы: вместо попыток предсказать «наиболее вероятное будущее» организации переходят к работе с множеством сценариев. Сегодня разрабатываются 3–5 детализированных сценариев (например, «Жёсткая изоляция», «Частичная нормализация»), каждый с прописанными триггерами, пакетом мер и резервом 10–15% инвестбюджета. Стратегия трансформируется из фиксированного маршрута в набор возможных путей, а акцент смещается с предсказания на готовность к быстрым разворотам [3].

Традиционно стратегия воспринималась как итоговый документ. В новых условиях ценность смещается на процесс стратегирования, интегрированный в цикл принятия решений. В 2025–2026 гг. усиливается интеграция стратегических целей с KPI, портфелями инициатив и текущими задачами.

Ключевую роль начинает играть антикризисное стратегическое управление как система мер по диагностике, предотвращению и преодолению кризиса. Оно характеризуется сжатыми горизонтами, централизацией, приоритетом выживания и активным использованием специализированных инструментов. Выделяются несколько подходов. Контроллинговый подход предполагает систему раннего предупреждения через мониторинг ключевых показателей с использованием BSC. Процессный подход ориентирован на оптимизацию бизнес-процессов и внедрение методики ABC [4]. Командный подход акцентирует формирование антикризисных команд с чёткими ролями: руководитель, аналитик, финансист, операционный менеджер, коммуникационный координатор [5].

Эффективность антикризисного управления повышается за счёт цифровой трансформации, стратегического контроллинга и сценарного моделирования с применением машинного обучения.

Особое значение приобретает более частый контроль финансовых метрик – вплоть до ежедневного отслеживания выручки, прибыльности, дебиторской задолженности. Разрабатываются сценарии с триггерами переключения (например, падение выручки на 15% запускает план А, на 30% – план Б). Просчитывается запас финансовой устойчивости [6]. Не менее значима практика формирования финансовой подушки безопасности через систематическое отчисление части прибыли в резервный фонд.

В кризис заметны уязвимости операционной модели, что требует диверсификации поставок и каналов сбыта, развития гибких производственных мощностей и адаптации продуктового портфеля. Возрастает значение человеческого фактора. Тщательный отбор ключевых сотрудников имеет стратегическое значение: лучше потратить время на поиск «своего» человека, чем исправлять последствия ошибок. Важна персонификация ответственности – чёткий держатель в каждом процессе. Критично сохранение минимальной активности: полная остановка ведёт к утрате навыков, вместо этого следует переходить в режим экономии ресурсов, продолжая планирование и внутренние задачи [3, 6].

Прозрачность коммуникаций в кризис – ключевой фактор устойчивости. Честность с клиентами и партнёрами, реалистичность обещаний удерживают лояльность. Стабильность позиционирования бренда остаётся важным элементом. Развитие прямых каналов связи с клиентами представляет собой инвестицию в долгосрочные отношения.

Проведённый анализ показывает, что кризис трансформирует парадигму стратегического управления, смещая акцент от долгосрочного прогнозирования к адаптивным, сценарно-ориентированным моделям. В

условиях турбулентности горизонты планирования сокращаются, стратегия превращается в непрерывный процесс, а регулярный финансовый контроль, сценарное моделирование и цифровая трансформация становятся ключевыми элементами системы управления. Ключевыми факторами успеха выступают не отдельные инструменты, а способность руководителя и команды сохранять стратегический фокус, быстро адаптироваться и принимать взвешенные решения в условиях высокой неопределённости.

Список использованных источников

1. Афанасьева, Л.А. Менеджмент: управленческие подходы к трансформации концепций в условиях глобальной нестабильности : монография / Л.А. Афанасьева, А.О. Спицына. – Курск: Университетская книга, 2024. – 88 с.
2. Пермяков, А. Стратегия в эпоху турбулентности: как бизнесу сохранять управляемость / А. Пермяков // РБК Компании. – 2026.
3. Черников, О. Принимать решения в неопределенности: стратегия для промышленного лидера / О. Черников // РБК Компании. – 2026.
4. Николенко, Т.Ю. Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер / Т.Ю. Николенко, Л.В. Сёмина // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – Т. 16. – № 2. – С. 144-153.
5. Гасиев, Т.Х. Методика организации антикризисных команд и применения системы KPIs в управлении предприятием / Т.Х. Гасиев // Управленческий учет. – 2026. – № 2.
6. Куренкова, А. Как действовать бизнесу после наступления кризиса: основы управления / А. Куренкова // РБК Компании. – 2025.

STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY IN THE CONDITIONS OF AN ECONOMIC CRISIS

I.I. Khabibullina, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of strategic management of a company in the context of an economic crisis. Based on the analysis of modern scientific approaches and the practical experience of Russian and foreign companies, the article identifies key changes in the paradigm of strategic management: the transition from long-term planning to adaptive models, the reduction of planning horizons to 12-18 months, the implementation of a scenario-based approach, and the regular revision of priorities. Special attention is given to practical tools for crisis management, such as creating a financial safety net, diversifying supply and distribution channels, establishing crisis management teams, and implementing a key performance indicator (KPI) system. It has been proven that in conditions of permanent uncertainty, adaptability, speed of decision-making, and the ability of a leader to maintain strategic focus become key factors for success.

Keywords: *strategic management, crisis management, economic crisis, adaptive strategy, scenario planning, financial stability, KPI, uncertainty.*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Л.М. Хабирова, А.В. Сергеева, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются современные подходы к повышению эффективности стратегического менеджмента на промышленных предприятиях. Исследуются особенности стратегического управления в условиях цифровизации экономики, нестабильности внешней среды и усиления конкуренции. Выявлены ключевые факторы, влияющие на результативность стратегического менеджмента, а также предложены направления совершенствования системы стратегического управления на предприятиях промышленного сектора.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, промышленное предприятие, стратегия развития, управление организацией, конкурентоспособность, инновации, цифровизация.*

В современных экономических условиях стратегический менеджмент становится важнейшим инструментом обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий. Рост конкуренции, изменение рыночной конъюнктуры, технологические преобразования и цифровизация экономики требуют от организаций гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Именно поэтому эффективность стратегического управления выступает одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия.

Стратегический менеджмент представляет собой систему управленческих решений и действий, направленных на формирование долгосрочных целей организации и выбор оптимальных способов их достижения. [9] По мнению В.Д.Марковой, стратегическое управление позволяет предприятию сохранять устойчивые позиции на рынке за счёт своевременного реагирования на изменения внешней среды и эффективного использования внутренних ресурсов. [6]

Особую актуальность вопросы совершенствования стратегического менеджмента приобретают для промышленных предприятий, деятельность которых связана с высокими производственными затратами, необходимостью модернизации оборудования и внедрения инновационных технологий.

Стратегический менеджмент включает процессы анализа внешней и внутренней среды, постановки стратегических целей, разработки стратегии и контроля её реализации. [2] Основной задачей стратегического управления является обеспечение долгосрочной эффективности деятельности предприятия.

На промышленных предприятиях стратегическое управление имеет ряд особенностей: высокая зависимость от технологического развития,

значительная капиталоемкость производства, необходимость долгосрочного планирования, зависимость от состояния сырьевых и энергетических рынков, высокий уровень производственных рисков.

По мнению Р.А.Фатхутдинова, стратегический менеджмент ориентирован на обеспечение конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе за счёт эффективного использования ресурсов и повышения качества управленческих решений. [10]

Эффективность стратегического менеджмента определяется совокупностью внутренних и внешних факторов. К основным внутренним факторам относятся: квалификация управленческого персонала, уровень организационной культуры, наличие системы стратегического планирования, инновационный потенциал предприятия, уровень цифровизации бизнес-процессов.

Внешними факторами выступают состояние экономики, государственная промышленная политика, уровень конкуренции, технологические изменения и рыночная конъюнктура. [5]

Существенную роль играет также стратегический анализ внешней среды. Как отмечают А.П. Егоршин и И.В. Гуськова, современные предприятия должны использовать методы SWOT-анализа, PEST-анализа и сценарного прогнозирования для оценки перспектив развития организации [3].

Кроме того, важным фактором повышения эффективности стратегического менеджмента выступает развитие инновационной деятельности предприятия. Внедрение новых технологий способствует повышению производительности труда, снижению себестоимости продукции и укреплению конкурентных преимуществ организации.

Несмотря на значимость стратегического менеджмента, многие российские промышленные предприятия сталкиваются с рядом проблем в процессе реализации стратегии. Среди основных проблем можно выделить: недостаточный уровень стратегического планирования, отсутствие долгосрочных целей развития, слабую адаптацию к изменениям внешней среды, дефицит квалифицированных управленческих кадров, низкий уровень внедрения инноваций.

По мнению Н.А.Жданкина, одной из наиболее распространённых проблем является формальный подход к разработке стратегии, при котором стратегические документы существуют лишь номинально и не используются в практической деятельности предприятия. [4]

Кроме того, в условиях нестабильной экономической ситуации возрастает необходимость повышения гибкости системы стратегического управления. Предприятия должны оперативно корректировать стратегические планы в зависимости от изменений внешней среды.

Для повышения эффективности стратегического менеджмента на промышленных предприятиях необходимо реализовать комплекс мероприятий. Во-первых, требуется совершенствование системы стратегического планирования. Руководству предприятий необходимо уделять больше внимания разработке долгосрочных программ развития и формированию

чётких стратегических целей. Во-вторых, важным направлением является развитие цифровизации управления. Использование современных информационных технологий позволяет автоматизировать процессы анализа данных, прогнозирования и контроля выполнения стратегических задач. В-третьих, необходимо развивать кадровый потенциал организации. Повышение квалификации управленческого персонала способствует улучшению качества принимаемых решений и повышению эффективности управления предприятием [1].

Таким образом, стратегический менеджмент является важнейшим инструментом обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий. В современных условиях эффективность стратегического управления определяется способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды, внедрять инновации и использовать современные цифровые технологии.

Список использованных источников

1. Баринов, В.А., Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. – Москва: ИНФРА-М, 2024.
2. Веселков, С.Н., Цыпкин Ю.А. Стратегический менеджмент: успешное управление бизнесом в России / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.
3. Егоршин, А.П., Гуськова И.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Москва: ИНФРА-М, 2023.
4. Жданкин, Н.А. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Жданкин. – Москва: КноРус, 2022.
5. Казакова, Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – Москва: ИНФРА-М, 2026.
6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – Москва: ИНФРА-М, 1999.
7. Парахина, В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва: КноРус, 2007.
8. Сироткин, С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва: ИНФРА-М, 2023.
9. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2001.
10. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 9-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

L.M. Khabirova, A.V. Sergeeva, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Modern approaches to improving the effectiveness of strategic management in industrial enterprises are considered. The article examines the features of strategic man-

agement in the context of the digitalization of the economy, the instability of the external environment and increased competition. The key factors influencing the effectiveness of strategic management are identified, and directions for improving the strategic management system at industrial enterprises are proposed.

Keywords: strategic management, industrial enterprise, development strategy, organization management, competitiveness, innovation, digitalization.

УДК 368:004

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СТРАХОВОМ БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ ИНТЕРАКТИВНОЙ ВИЗУАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

М.Д. Халиков

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
г. Краснодар, Россия*

В статье рассматривается процесс оптимизации управленческой деятельности в страховых компаниях через внедрение систем интерактивной визуализации данных. На основе анализа рыночных трендов 2024 года обоснована необходимость перехода от статических форм отчетности к динамическим дашбордам. Автор детально описывает методологию проектирования аналитических панелей по принципу «пирамиды данных», рассматривает технический инструментарий (Excel, Power BI, OLAP) и формулирует алгоритм внедрения ИС, минимизирующий операционные риски. Исследование опирается на современные концепции визуализации данных и актуальные показатели Банка России.

Ключевые слова: страховой рынок, визуализация данных, дашборд, бизнес-аналитика, управленческие решения, OLAP-кубы, KPI, Power Pivot, цифровая трансформация.

Страховой бизнес по своей природе является одной из самых наукоемких и насыщенных данными отраслей экономики. Ежедневно крупные страховые организации генерируют миллионы записей: от оформления транзакционных полисов до сложных андеррайтинговых расчетов по промышленным рискам. В наше время, чтобы быть способными на борьбу, компаниям важно быстро реагировать на любые изменения. Однако традиционные методы управления в страховании сталкиваются с барьером «информационного переполнения». Ситуация, когда объем накопленных данных превышает способности управленца по их обработке, ведет к принятию запоздалых или ошибочных решений. Как отмечают Кобозева и Медведева, цифровизация бизнес-процессов становится ключевым фактором преодоления подобных барьеров в условиях построения цифровой экономики [1].

Актуальность темы исследования усиливается трансформацией рынка. Согласно данным агентства «Эксперт РА», итоги 2024 года показали, что

страховой сектор перестраивается под влиянием «коротких» продуктов, что требует от менеджмента увеличения частоты принятия решений [2].

Целью данной работы является разработка методологических и технических рекомендаций по созданию интерактивной отчетности (дашбордов) как главного инструмента оптимизации деятельности страховой компании. Эффективность управления через визуализацию обусловлена физиологическими особенностями человека: руководителю проще оценить график, чем изучать таблицу на 1000 строк – это экономит время на принятие решений.

В трудах Дезире Эбботт подчеркивается, что профессиональный дашборд – это не «украшение» отчета, а средство снижения нагрузки на мозг [3]. Для страхового аналитика визуализация становится инструментом перевода сложных и объемных данных на язык управленческих смыслов. На основе изучения методологии Алексея Колоколова и Дезире Эбботт нами выделены три критических принципа проектирования отчетности для топ-менеджмента [3, 4]. Принцип минимализма: всё, что не несет смысла (сетки, тени, лишние границы), должно быть удалено. Гештальт-принципы: сходные объекты мы воспринимаем как группу в страховом отчете это означает, что все графики, относящиеся, например, к автострахованию (КАСКО и ОСАГО), должны быть сгруппированы визуально. Цветовая семантика- в бизнесе красный цвет – это проблема, а зеленый – успех. Практическую необходимость по внедрения этих принципов можно проследить по анализу страхового рынка Банка России за 2024 год который подтверждает высокую адаптивность отрасли [5]. Переход к «коротким» продуктам привел к росту количества транзакций при снижении среднего чека. Для руководства это означает необходимость мониторинга новых операционных показателей в режиме реального времени к ним относиться:

- 1) количество новых договоров в разрезе часов/дней;
- 2) стоимость привлечения клиента по цифровым каналам;
- 3) коэффициент удержания в сегменте экспресс-страховок.

Традиционная система подготовки отчетов к 10-му числу следующего месяца более не отвечает требованиям рынка. По прогнозу на 2025-2026 гг., выживаемость компании будет зависеть от способности систем визуализации интегрировать данные из CRM, 1С и систем выплат мгновенно. Автоматизация этого процесса позволяет увидеть «всплеск» выплат в конкретном регионе до того, как он перерастет в финансовый кризис.

Нами предлагается иерархическая структура интерактивного отчета, оптимизирующая нагрузку на руководителей разных уровней (рисунок 1).

1. Верхний уровень (стратегический): Крупные агрегированные показатели – суммарная премия, чистая прибыль, комбинированный коэффициент убыточности. Если индикаторы в «зеленой зоне», дальнейшее углубление не требуется.

2. Средний уровень (тактический): Динамические срезы по департаментам, региональным филиалам и продуктовым линейкам.

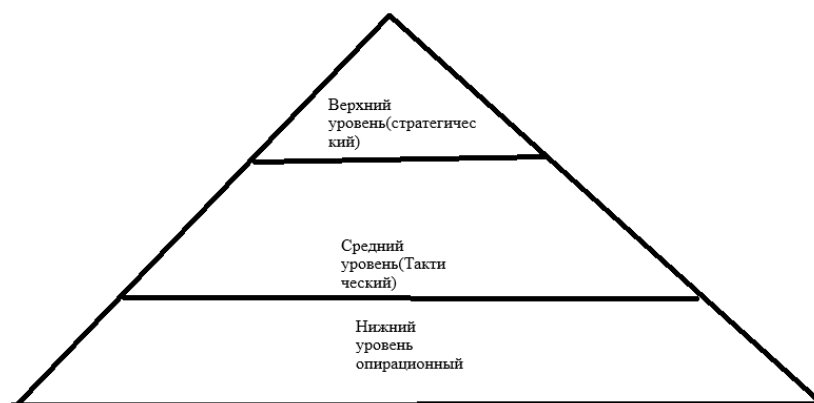


Рисунок 1 – Структура интерактивного отчета для руководства

3. Нижний уровень (операционный): Детализация (Drill-down) до уровня конкретного страхового полиса или убытка.

4. Для обеспечения гибкости анализа дашборд должен включать функцию Drill-down (возможность «проваливания» из графика региона в данные по городам и агентам), контекстные подсказки об аномалиях и динамические заголовки. Так же следует отметить, что не смотря на все Excel остается базовым инструментом в корпоративном сегменте. Методология Алексея Колоколова доказывает, что использование надстроек позволяет создавать профессиональные BI-решения без программирования [6]:

5. Power Query: автоматизирует процесс ETL (Extract, Transform, Load). Для страховой компании это решение проблемы сбора данных из 50 разных филиалов.

6. Power Pivot: создает реляционную модель данных, позволяя проводить мгновенный YoY-анализ (сравнение год к году).

При масштабировании данных свыше возможностей Excel обоснован переход к профессиональным BI-платформам, использующим технологию OLAP (Online Analytical Processing). Технология «аналитического куба» позволяет рассматривать информацию в нескольких измерениях: время, продукт, регион (. Кейс крупной страховой компании показывает, что внедрение OLAP сократило время подготовки квартального отчета с 3 рабочих дней до 3 минут.

Процесс интеграции интерактивной отчетности должен быть поэтапным:

6. Этап интервьюирования. Определение «главного вопроса» заказчика.

7. Самый важный показатель должен занимать центральное место на экране.

8. Этап обеспечения качества данных (Data Cleansing). В страховании 70% времени проекта занимает чистка «грязной» информации. Неверные цифры навсегда уничтожают доверие руководства к системе.

9. Пилотное тестирование. Создание черновика на данных прошлого месяца для сбора обратной связи.

Адаптация под мобильные устройства: Доступ к аналитике с планшета или смартфона в режиме 24/7.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что бумажная и статическая отчетность окончательно утратила актуальность. Разработка интерактивных визуальных панелей стала жизненной необходимостью для выживания на конкурентном рынке в условиях 2025-2026 гг. Главным выводом исследования является то, что инструмент – это лишь средство. Успех цифровой трансформации зависит от умения аналитика пересказать сложную математику страховых показателей простым визуальным языком. Только в этом случае интерактивная отчетность станет настоящим «компасом» для руководства компании.

Список использованных источников

1. Кобозева Е.М, Медведева И.Ю. Цифровизация бизнес-процессов на предприятии в условиях построения цифровой экономики // Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 8-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых. Курск, 2024. – С. 178-182.
2. Итоги 2024 года на страховом рынке и прогноз на 2025-й: короткие продукты двигают рынок. – URL: https://raexpert.ru/researches/insurance/ins_2024a/ysclid=mmkfjz2mp6412214678 (дата обращения: 26.04.2026.)[
3. Дезире Эбботт Визуализация данных для профессионалов. – URL:<https://obuchalka.org/20251228174236/vizualizaciya-dannih-dlya-professionalov-dizain-ponyatnih-diagramm-i-dashbordov-ebbott-d-2025.html?ysclid=mmkfxp9ove718324563>
4. Колоколов А. Дашборд для директора. – URL: <https://books.yandex.ru/books/\u0027CRC2T7a/readonlineysclid=mmkfspupjd412629109>
5. Банк России. Обзор страхового рынка за 2024 год: аналитические показатели. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55214/review_insure_24Q4.pdf (дата обращения 26.04.2026).
6. Заставьте данные говорить: Как сделать бизнес-дашборд в Excel. Руководство по визуализации данных Алексей Колоколов URL: <https://books.yandex.ru/books/swl9O2RI/readonlineysclid=mmkgugzwmr622840546> (дата обращения 26.04.2026).

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT CONTROL IN THE INSURANCE BUSINESS BASED ON INTERACTIVE VISUAL REPORTING

M.D.Khalikov

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Krasnodar, Russia*

The article considers the process of optimizing management activities in insurance companies through the introduction of interactive data visualization systems. Based on the analysis of market trends in 2024, the necessity of transition from static reporting forms to dynamic dashboards is justified. The author describes in detail the methodology of designing analytical panels based on the "data pyramid" principle, considers technical tools (Excel, Power BI, OLAP) and formulates an algorithm for implementing IS that minimizes operational risks. The study is based on modern data visualization concepts and current indicators of the Bank of Russia.

Keywords: insurance market, data visualization, dashboard, business analytics, management decisions, OLAP cubes, KPI, Power Pivot, digital transformation.

УДК 005.1

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Г.Е. Ханов, Д.А. Рябов, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современных условиях предприятиям приходится работать в постоянно меняющейся среде. Конкуренция усиливается, технологии быстро развиваются, а требования потребителей становятся всё выше. В таких условиях от качества управленческих решений напрямую зависит успех организации. Ошибка руководителя может привести к финансовым потерям, снижению производительности и даже потере позиций на рынке. Именно поэтому вопрос повышения эффективности управленческих решений сегодня особенно актуален.

Управленческое решение представляет собой выбор определённого варианта действий для достижения поставленных целей. На первый взгляд может показаться, что принять решение не так сложно, однако в реальной практике руководители сталкиваются с большим количеством факторов: нехваткой времени, недостатком информации, рисками и человеческим фактором. Поэтому предприятия стремятся использовать различные методы, позволяющие сделать процесс принятия решений более точным и эффективным.

Ключевые слова: управленческое решение, контроль и оценка результатов, методы планирования.

Понятие и значение управленческих решений

Управленческое решение – это результат деятельности руководителя, направленный на решение определённой проблемы или достижение цели предприятия. Практически вся работа управления связана именно с принятием решений. Руководители распределяют ресурсы, выбирают стратегию развития, контролируют персонал, организуют производство и выполняют множество других функций [1].

Эффективное решение должно быть своевременным, обоснованным и реалистичным. Кроме того, важно учитывать последствия его реализации. Даже хорошая идея может оказаться бесполезной, если она не подходит для конкретной ситуации.

На предприятиях управленческие решения играют важную роль по нескольким причинам: обеспечивают достижение целей организации; помогают рационально использовать ресурсы; позволяют снижать риски; повышают конкурентоспособность предприятия; способствуют стабильному развитию компании.

Если решения принимаются необдуманно, это приводит к конфликтам, финансовым потерям и снижению эффективности работы персонала. Поэтому предприятия стараются совершенствовать методы управления и внедрять современные подходы к принятию решений.

Основные методы повышения эффективности управленческих решений Использование анализа информации

Одним из важнейших методов является качественный анализ информации. Руководитель не может принять правильное решение, если у него отсутствуют достоверные данные о ситуации. Именно поэтому предприятия собирают и анализируют информацию о рынке, клиентах, финансовом состоянии компании и работе сотрудников.

Сегодня для этого активно применяются цифровые технологии и специальные программы. Они помогают быстро обрабатывать большие объёмы данных и находить наиболее эффективные варианты действий.

Например, анализ продаж позволяет определить наиболее прибыльные товары, а изучение мнения клиентов помогает улучшить качество продукции или услуг. Чем более точной информацией располагает руководитель, тем выше вероятность принятия успешного решения.

Применение методов планирования

Планирование также является важным способом повышения эффективности управленческих решений. Оно позволяет заранее определить цели предприятия и пути их достижения.

На практике организации используют: стратегическое планирование; тактическое планирование; оперативное планирование.

Стратегическое планирование связано с долгосрочным развитием компании. Например, предприятие может принять решение о выходе на новый рынок или запуске нового направления деятельности.

Тактическое планирование помогает распределять ресурсы и организовывать работу подразделений, а оперативное – решать текущие задачи. Грамотное планирование снижает вероятность ошибок и помогает руководителям принимать более взвешенные решения [6].

Коллективное принятие решений

Во многих случаях эффективным методом является коллективное обсуждение проблемы. Один человек не всегда способен увидеть ситуацию со всех сторон, поэтому участие специалистов разных направлений помогает повысить качество решения. На предприятиях для этого используются: совещания; мозговой штурм; экспертные группы; обсуждения внутри коллектива. Особенно полезен метод мозгового штурма. Его суть заключается в том, что участники предлагают различные идеи без критики, а затем выбираются наиболее удачные варианты. Такой подход позволяет находить нестандартные решения и повышает вовлечённость сотрудников. Кроме того, коллективное принятие решений помогает уменьшить вероятность субъективных ошибок руководителя.

Использование современных технологий

Развитие информационных технологий значительно изменило систему управления предприятиями. Сегодня многие решения принимаются с помощью автоматизированных систем [2].

Современные программы позволяют: анализировать финансовые показатели; прогнозировать спрос; контролировать работу сотрудников; отслеживать производственные процессы; оценивать риски.

Например, ERP-системы помогают объединять данные всех подразделений предприятия в единую систему. Это позволяет руководителям быстрее получать необходимую информацию и принимать более точные решения.

Также всё чаще используются технологии искусственного интеллекта. Они способны анализировать большие массивы данных и предлагать оптимальные варианты действий. Однако полностью заменить человека такие системы пока не могут, поскольку окончательное решение всё равно остаётся за руководителем.

Повышение квалификации руководителей

Даже самые современные технологии не дадут результата, если руководитель не обладает необходимыми знаниями и навыками. Поэтому важным методом повышения эффективности управленческих решений является постоянное обучение управленческого персонала.

Руководители проходят: курсы повышения квалификации; тренинги; семинары; программы профессиональной переподготовки.

Обучение помогает развивать лидерские качества, навыки коммуникации, стратегическое мышление и способность быстро реагировать на изменения [5].

Кроме того, успешный руководитель должен уметь работать с коллективом. Отношения внутри команды напрямую влияют на качество реализации решений. Если сотрудники не доверяют руководителю или не понимают поставленных задач, эффективность работы снижается.

Контроль и оценка результатов: после принятия решения важно оценить его результаты. Без контроля невозможно понять, было ли решение эффективным. Контроль включает: сравнение фактических результатов с планируемыми; анализ причин отклонений; корректировку дальнейших действий.

Например, если предприятие внедрило новую систему мотивации сотрудников, необходимо оценить, повлияла ли она на производительность труда. Если результаты оказались неудовлетворительными, руководство может изменить подход или полностью пересмотреть решение.

Таким образом, контроль помогает не только выявлять ошибки, но и совершенствовать систему управления в целом. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений. Несмотря на большое количество методов повышения эффективности, предприятия всё равно сталкиваются с различными трудностями. Одной из главных проблем является нехватка информации. Иногда руководителю приходится принимать решение в условиях неопределённости, когда невозможно точно предсказать последствия [3].

Также серьёзное влияние оказывает человеческий фактор. Руководители могут допускать ошибки из-за эмоций, усталости или личных предпочтений.

Кроме того, препятствием нередко становится сопротивление сотрудников изменениям. Люди не всегда готовы принимать новые правила и методы работы, особенно если они нарушают привычный порядок.

Ещё одной проблемой является дефицит времени. В условиях высокой конкуренции решения часто приходится принимать очень быстро, что увеличивает риск ошибок.

Для преодоления этих трудностей предприятия стремятся совершенствовать систему управления, внедрять современные технологии и развивать корпоративную культуру.

Таким образом, эффективность управленческих решений играет ключевую роль в деятельности любого предприятия. Именно от качества решений зависит развитие организации, её финансовая устойчивость и конкурентоспособность. Для повышения эффективности управленческих решений используются различные методы: анализ информации, планирование, коллективное обсуждение, применение современных технологий, обучение руководителей и контроль результатов. Каждый из этих методов помогает снижать риски и повышать качество управления. В современных условиях предприятиям особенно важно быстро адаптироваться к изменениям и принимать обоснованные решения. Поэтому совершенствование системы управления остаётся одной из главных задач любой организации [4]. Можно сделать вывод, что эффективные управленческие решения являются основой успешной работы предприятия и важным фактором его долгосрочного развития.

Список использованных источников

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2020.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, 2019.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2018.
5. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2020.
6. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2022.

METHODS OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN ENTERPRISES

G.E. Khanov, D.A. Ryabov, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In modern conditions, enterprises have to work in an ever-changing environment. Competition is intensifying, technology is developing rapidly, and consumer demands are getting higher. In such conditions, the success of an organization directly depends

on the quality of management decisions. A mistake by a manager can lead to financial losses, reduced productivity, and even loss of market position. That is why the issue of improving the effectiveness of management decisions is especially relevant today.

A management decision is the choice of a specific course of action to achieve your goals. At first glance, it may seem that making a decision is not so difficult, but in real practice, managers face a large number of factors: lack of time, lack of information, risks and human factors. Therefore, enterprises strive to use various methods to make the decision-making process more accurate and efficient.

Keywords: *management decision, control and evaluation of results, planning methods.*

УДК 338.45:656.7

ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК УСТОЙЧИВОГО АВИАЦИОННОГО ТОПЛИВА SAF: СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

А.А. Харитонов

*Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования
«Академия труда и социальных отношений», г. Москва, Россия*

В статье представляется обзор устойчивого авиационного топлива (Sustainable Aviation Fuel, SAF), который является основным инструментом декарбонизации авиации. Рассматриваются нормативные и институциональные причины спроса, цепочки производства SAF, структура рынка, экономические барьеры масштабирования и перспективы развития. Показывается, что на данный момент рынок находится в начальной стадии развития и что масштабирование рынка ограничено высокой ценой относительно традиционного авиационного топлива, высоким спросом на сырьё для производства SAF, слабым развитием инфраструктуры и разлаженностью механизмов поддержки. Уделено особое внимание международной повестке ICAO и IATA, регулированию и отсутствию равновесия между целями декарбонизации и фактическими действиями в этом направлении.

Ключевые слова: *устойчивое авиационное топливо, декарбонизация, мировой рынок, SAF, биотопливо.*

Введение

Вопрос декарбонизации авиационной отрасли занимает всё более важное место в научной повестке. Снижение выбросов углерода в авиации сопряжено с высокой технологической сложностью, поскольку переход к альтернативным решениям в ближайшей перспективе ограничен особенностями конструкции воздушных судов, двигателей и топливной инфраструктуры. В связи с этим устойчивое авиационное топливо рассматривается как наиболее реалистичный путь снижения углеродного следа без значимой перестройки системы авиаперевозок.

Устойчивое авиационное топливо следует трактовать не только как инновацию в сфере экологии, но и как элемент промышленной и технологической трансформации. В ряде публикаций отмечается, что данный вид топлива может производиться из разных видов сырья, включая отработанный

ное кулинарное масло и животные жиры, растительные масла и жиры из несъедобных растений, водоросли, лигноцеллюлозные отходы. Также в роли сырья может выступать водород в смеси с углекислым газом из атмосферы и синтез газ, получаемый при помощи воздействия высокотемпературного солнечного тепла. При этом, стоит отметить, что требованиями ICAO в рамках CORSIA установлены строгие критерии соответствия. При производстве недопустимо использование продовольственных культур, должно отсутствовать негативное влияние на биоразнообразие, а также производители должны учитывать все выбросы на протяжении всего жизненного цикла – от добычи сырья до сжигания топлива. Возможность применения SAF определяется его физико-химическими свойствами, условиями смешения с традиционным авиационным керосином и требованиями безопасности.

Для России тема SAF особенно значима из-за возможного влияния требований CORSIA к обязательному использованию устойчивого топлива, начиная с 2027 года. В исследовании об оценке потерь российской авиационной отрасли показано, что при определенных сценариях потребление SAF в России к 2035 году может выйти на большие объёмы. Если же этого не произойдет, то авиакомпаниям придётся платить значимые суммы за выбросы. Вышесказанное отражает то, что данная тема важна не только с экологической, но и с экономической точки зрения.

Методика исследования

Методика исследования основана на системном анализе, сравнении и обобщении научных публикаций, других зарубежных материалов с целью интерпретации экономического и регуляторного контекста.

Основное внимание уделено статьям об устойчивом авиационном топливе, проблеме декарбонизации, прогнозах спроса на данный тип топлива и проблеме декарбонизации отрасли.

Результаты

В отечественной литературе показывается, что устойчивое авиационное топливо может производиться из возобновляемых ресурсов и использоваться в сочетании с традиционным керосином при сохранении необходимых требований для лётной эксплуатации, и подчеркивается, что данный тренд неразрывно связан с поиском технологических решений, которые позволят снизить углеродный след без снижения уровня безопасности полетов [1, 4, 5].

Важным результатом исследований является вывод о том, что рассматриваемый вопрос является не только локальной экологической мерой, а скорее комплексным процессом, включающим в себя изменение логистических цепочек и нормативного регулирования.

Перспективные решения о технологических маршрутах производства SAF связаны с биосырьём и углекислым газом в сочетании с водородом. Однако такие технологии требуют значительных инвестиционных вложений, объёма доступного сырья и развитой научно-технической базы, что ограничивает их применение и отодвигает достижение целей, установленных системой CORSIA, на более поздний срок [2, 6].

Также особенно важно учитывать экономическую составляющую в вопросе перехода на SAF. В статье об оценке потерь российской авиационной отрасли показано, что потребление данного вида топлива к 2030 году в России может составить 1,4 млн т, а к 2035 году – 2,9 млн т, что соответствует 26 и 46% рынка авиационного топлива соответственно. Это демонстрирует, что в случае ужесточения климатических требований SAF может стать значимым элементом топливно-энергетического баланса страны [3].

Зарубежные источники подтверждают тезис о том, что мировой рынок устойчивого авиационного топлива развивается под влиянием финансовой поддержки и регулирования. EASA указывает минимально необходимую пропорцию SAF к традиционному топливу, начиная с 2% в 2025 г. с поднятием уровня до 70% к 2050 г. ICAO, в свою очередь, рассматривает SAF как один из важнейших технологических факторов снижения выбросов авиационной отрасли. Эти же требования в рамках CORSIA будут обязательными и для авиакомпаний Российской Федерации, что важно для понимания того, что внутренний рынок будет просто обязан приспосабливаться к новым регуляторным условиям [7, 8, 9].

Также при рассмотрении данного вопроса необходимо обратить внимание на ценовой фактор. SAF пока остается значительно дороже традиционного авиационного керосина, что делает его распространение возможным только благодаря стимулам и компенсационным механизмам. Без институциональной поддержки и сотрудничеством между авиакомпаниями, нефтяным сектором и государством переход на использование устойчивого авиационного топлива может затянуться надолго [7, 8].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что низкоуглеродное авиационное топливо следует рассматривать как перспективное, обязательное, но пока ограниченное по масштабам направление, развитие которого будет зависеть от развития технологической базы и экономических и регуляторных стимулов.

Список использованных источников

1. Декарбонизация пассажирской авиации: Аналитический обзор по материалам зарубежных информационных источников / В.М. Кулясов, А.Б. Сливичкий. – Москва: Государственный научно-исследовательский институт авиационных систем, 2023. – 388 с. – ISBN 978-5-98771-042-5. – EDN FRYZMS.
2. Исследование перспективных направлений снижения эмиссии веществ, вызывающих парниковый эффект, поступающих в атмосферу от деятельности отечественной гражданской авиации / О.Г. Мальцев, С.И. Поплетеев, В.И. Мариничев // Научный вестник ГосНИИ ГА. – 2022. – № 40. – С. 31-40. – EDN LJDWBA.
3. Оценка потерь российской авиационной отрасли в связи с внедрением Схемы возмещения и сокращения эмиссии углерода для международной авиации (CORSIA) / А. А. Охупкин // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 4. – С. 1615-1632. – DOI 10.18334/ecsec.5.4.116288. – EDN DYTSKC.
4. Проблема декарбонизации авиационного топлива в решении экологических проблем гражданской авиации и аэропортов / Д.З. Измайлова, О.А. Лукашевич, М.Д. Халин // Природноресурсный потенциал, экология и устойчивое развитие регионов России: Сборник статей XX Международной научно-практической

конференции, Пенза, 20–21 января 2022 года / Под редакцией В.А. Селезнева, И.А. Лушкина. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 75–78. – EDN WSOGCW.

5. Проблемы использования альтернативных видов авиационного топлива с пониженным углеродным следом на перспективных самолетах региональной авиации / А.А. Мирзоян, Р.Р. Нигматуллин, А.Р. Поляков [и др.] // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2025. – Т. 29, № 1(107). – С. 28–36. – DOI 10.54708/19926502_2025_29110728. – EDN FWETGC.

6. Технологии получения низкоуглеродных авиационных топлив из биосырья и углекислого газа (обзор) / М.В. Магомедова, Е.Г. Галанова, А.А. Порсин [и др.] // Нефтехимия. – 2024. – Т. 64, № 4. – С. 284–303. – DOI 10.31857/S0028242124040014. – EDN MVUKQU.

7. ICAO Environmental Report 2025- URL:<https://www.icao.int/environmental-protection/envrep2025> (дата обращения: 01.06.2026)

8. Policy Shortcomings Puts SAF Production at Risk – URL:<https://www.iata.org/en/pressroom/2025-releases/2025-06-01-02/> (дата обращения: 20.05.2026)

9. Sustainable Aviation Fuels – URL:<https://www.easa.europa.eu/en/domains/environment/eaer/sustainable-aviation-fuels> (дата обращения: 15.05.2026)

GLOBAL SAF SUSTAINABLE AVIATION FUEL MARKET: STATUS, TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

A.A. Kharitonov

Educational institution of trade unions of higher education "Academy of Labor and Social Relations", Moscow, Russia

The article provides an overview of Sustainable Aviation Fuel (SAF), which is the main tool for decarbonization of aviation. Regulatory and institutional reasons for demand, SAF production chains, market structure, economic barriers to scaling, and development prospects are considered. It is shown that now the market is in the initial stage of development and that the scaling of the market is limited by the high price relative to traditional aviation fuel, high demand for raw materials to produce SAF, poor infrastructure development and fragmented support mechanisms. Special attention is paid to the international agenda of the ICAO and IATA, regulation and the lack of balance between the goals of decarbonization and actual actions in this direction.

УДК 656.11

СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»

Р.Р. Хасянов, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются статистические методы оценки предпринимательских рисков коммерческого банка на примере АО «Альфа-Банк». Проанали-

зированы основные подходы к идентификации и количественному измерению кредитного, рыночного риска и риска ликвидности. Показано применение скоринговых моделей, метода Монте-Карло и Value-at-Risk (VaR). Предложены направления совершенствования системы риск-менеджмента с использованием современных ИТ-решений.

Ключевые слова: статистические методы, оценка рисков, кредитный риск, VaR, Монте-Карло, Альфа-Банк, риск-менеджмент.

Методология исследования основана на анализе научной литературы по риск-менеджменту и статистическим методам [1–4], а также на обработке финансовой отчётности АО «Альфа-Банк» за 2023–2024 гг. [5] и обобщении практики применения скоринга, VaR и имитационного моделирования.

Современная экономика характеризуется высокой неопределённостью, что делает риск неотъемлемой составляющей деятельности любой организации. Для коммерческих банков, особенно системно значимых, эффективное управление рисками – ключевой фактор устойчивости. Статистические методы, основанные на анализе исторических данных и вероятностных распределениях, позволяют количественно оценить вероятность и масштаб потенциальных потерь. Цель статьи – проанализировать применение статистических методов оценки рисков в АО «Альфа-Банк» и предложить меры по повышению эффективности риск-менеджмента.

Теоретические основы статистических методов оценки рисков. Риск в соответствии с международным стандартом ISO 31000 определяется как «влияние неопределённости на достижение целей» [6]. В предпринимательской деятельности риск проявляется в вероятности потери ресурсов, недополучения доходов или возникновения дополнительных расходов. Ключевые функции риска – аналитическая, инновационная, регулятивная и защитная [7].

По возможному результату риски делятся на чистые (только убытки) и спекулятивные (возможны как убытки, так и прибыль). Финансовые риски относятся к спекулятивным. По источнику возникновения выделяют внешние (макроэкономические, политические, рыночные) и внутренние (связанные с менеджментом, персоналом, технологиями) [2].

Статистические методы оценки рисков основываются на изучении прошлых данных о потерях и частоте их возникновения. Основные из них:

- метод оценки вероятности ($P(A)=m/n$);
- метод средних величин ($M(X)=\sum x_i \times r_i$);
- индексный метод (оценка влияния отдельных факторов);
- деревья решений – графическая модель с узлами выбора и случайных событий [3];
- имитационное моделирование, в частности метод Монте-Карло, позволяющий генерировать тысячи сценариев и оценивать распределение возможных убытков [8];
- методология Value-at-Risk (VaR) – статистическая мера максимальных возможных потерь за заданный период с заданной вероятностью (например, 99%) [9].

Эти методы взаимно дополняют друг друга, обеспечивая комплексную оценку риск-профиля компании.

Практическая апробация статистических методов в АО «Альфа-Банк». АО «Альфа-Банк» основан в 1990 году, является крупнейшим частным банком России, входит в перечень системно значимых кредитных организаций [10]. Банк имеет разветвлённую филиальную сеть (1394 офиса), обслуживает свыше 2 млн корпоративных и 40 млн розничных клиентов. Ключевые бизнес-сегменты: корпоративно-инвестиционный, розничный и казначейский.

Финансовые показатели банка за 2023–2024 гг. представлены в таблице.

Таблица 1 – Финансовые показатели АО «Альфа-Банк» [5]

Показатель	2023 г.	2024 г	Изменение
Чистая прибыль по МСФО, млрд руб	127,3	1209,9	+64,9%
Активы, трлн руб	8,4	11,3	+34,5%
Кредитный портфель, трлн руб.	6,2	8,6	+38,7%
Средства клиентов, трлн руб.	6,7	9,1	+35,8%
Собственный капитал, млрд руб.	805,6	996,3	+23,7%
Рентабельность капитала, %	17,3	23,3	+6,0 %

Как видно из таблицы, банк демонстрирует уверенный рост ключевых показателей. Однако одновременно расходы на резервы под кредитные убытки увеличились с 91,7 млрд руб. до 207,6 млрд руб., что указывает на возрастание кредитного риска [5].

Для количественной оценки кредитного риска Альфа-Банк активно использует скоринговые модели. Скоринг – это математическая модель, которая на основе кредитной истории и персональных данных (пол, возраст, доход, занятость) присваивает заёмщику баллы, позволяющие разделить клиентов на категории риска [11]. Применяются разновидности:

- Application-скоринг – оценка при первичной заявке;
- Fraud-скоринг – выявление мошенничества;
- Behavioral-скоринг – анализ транзакционной истории.

Банк делает акцент на Application-скоринге, так как правильная оценка на старте напрямую снижает объём невозвратов.

Для оценки рыночного риска и риска ликвидности применяется методология Value-at-Risk (VaR). VaR рассчитывается с параметрами: временной горизонт (1 день или 10 дней), доверительный интервал (95% или 99%) и базовая валюта. Данный метод позволяет определить максимальные потери, которые с заданной вероятностью не будут превышены [9].

Дополнительно используется метод статистических испытаний Монте-Карло. Он генерирует тысячи псевдослучайных сценариев изменения цен активов на основе заданных распределений вероятностей. Для каждого сценария вычисляется прибыль или убыток, после чего массив сортируется и определяется VaR. Это позволяет учитывать волатильность и корреляции между активами [8].

Направления повышения эффективности управления рисками

Для совершенствования риск-менеджмента АО «Альфа-Банк» использует современные ИТ-решения. Ключевые из них:

- платформа SAS Risk Management для комплексного управления рисками, расчёта Credit VaR и интеграции с моделями Монте-Карло;
- система EGAR Focus для мониторинга позиций, расчёта прибыли/убытков в реальном времени;
- Kondor+ для управления ликвидностью и процентным риском [12].

Кроме того, предлагаются следующие меры:

1. Диверсификация кредитного портфеля – увеличение доли краткосрочных кредитов небольших сумм для снижения концентрации риска.
2. Внедрение рейтинговых моделей оценки кредитоспособности, основанных на комбинации количественных (финансовые показатели) и качественных (экспертные оценки) факторов.
3. Развитие систем Big Data и предиктивной аналитики для прогнозирования дефолтов и оперативного выявления проблемных заёмщиков.

Эти меры позволят банку повысить точность оценки рисков, сократить уровень просроченной задолженности и укрепить финансовую устойчивость.

Заключение. Проведённое исследование показало, что статистические методы (скоринг, VaR, Монте-Карло) являются эффективным инструментом количественной оценки банковских рисков. АО «Альфа-Банк» на практике применяет эти методы для управления кредитным, рыночным и ликвидностным рисками. Внедрение современных ИТ-платформ и диверсификация кредитного портфеля позволяют минимизировать потери и повышать конкурентоспособность. Перспективы развития связаны с дальнейшей цифровизацией и использованием искусственного интеллекта для предиктивной аналитики рисков.

Список использованных источников

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление рисками организации. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 153 с.
2. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник и практикум. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 485 с..
3. Ведмедь И.Ю. Вероятностный подход к оценке рисков // Российские регионы в фокусе перемен. – 2018. – Ч.2. – С. 332–336.
4. Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Алексеева Е.В. Управление рисками. – Калуга: Ваш ДомЪ, 2014. – 233 с.
5. Годовой отчёт АО «Альфа-Банк» за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1389&type=2> (дата обращения: 20.05.2026).
6. ГОСТ Р ИСО 31000-2018. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>
7. Грачев С.А., Гундорова М.А. Оценка и управление рисками. – Владимир: ВлГУ, 2020. – 287 с.
8. Мамажонова Г.Ю., Колобова О.Л., Яковлева М.Ф. Применение метода имитационного моделирования (метод Монте-Карло) для управления рисками

STATISTICAL METHODS OF RISK ASSESSMENT ON THE EXAMPLE OF ALFA-BANK

A.A. Khasyanov, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses statistical methods for assessing entrepreneurial risks of a commercial bank on the example of Alfa-Bank. The main approaches to the identification and quantitative measurement of credit, market and liquidity risks are analyzed. The application of scoring models, Monte Carlo method and Value-at-Risk (VaR) is shown. Directions for improving the risk management system using modern IT solutions are proposed.

Keywords: statistical methods, risk assessment, credit risk, VaR, Monte Carlo, Alfa-Bank, risk management.

УДК 352.075

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Г.И. Хачиков¹

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Северо-Кавказский институт – филиал,
г. Пятигорск, Россия*

В статье анализируются основные вызовы и возможности местного самоуправления в условиях обновления законодательства и включения муниципального уровня в единую систему публичной власти. Выделены проблемы финансовой зависимости, кадрового дефицита, формализации участия граждан и неравномерной цифровизации. Предложена модель «муниципального контура ответа», основанная на ресурсах, данных, участии и ответственности.

Ключевые слова: местное самоуправление, муниципальное управление, публичная власть, муниципальные финансы, участие граждан, цифровизация, инициативное бюджетирование, территориальное развитие

Местное самоуправление в России находится в периоде институциональной перенастройки. Принятие Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» обозначило переход от прежней модели, построенной вокруг вопросов местного значения, к модели местного

¹ Научный руководитель: Н.В. Медяник, доцент, доктор экономических наук.

самоуправления в единой системе публичной власти [1; 2]. С одной стороны, такая конструкция может повысить согласованность решений между государственным и муниципальным уровнями. С другой стороны, возникает риск того, что муниципалитет будет восприниматься не как самостоятельный представитель интересов населения, а как нижний этаж административной вертикали.

Актуальность темы определяется тем, что именно на местном уровне гражданин чаще всего сталкивается с публичной властью: через дороги, благоустройство, водоснабжение, транспорт, школы, дворы, общественные слушания и обращения. Если местное самоуправление работает формально, доверие к публичной власти снижается независимо от качества федеральных программ. Поэтому вопрос о вызовах и возможностях муниципального уровня имеет не только правовое, но и социально-экономическое значение.

Цель статьи – выявить ключевые вызовы современного местного самоуправления и предложить направления его развития с учетом новой законодательной модели. Для достижения цели необходимо рассмотреть последствия интеграции муниципального уровня в единую систему публичной власти, определить проблемы финансовой и кадровой обеспеченности, оценить значение цифровизации и участия жителей. Методологическую основу составляют системный подход, анализ нормативного регулирования, сравнительный метод и обобщение научных источников по муниципальному управлению.

Первый вызов связан с балансом единства публичной власти и самостоятельности местного самоуправления. Включение муниципального уровня в общую систему может устранить разрывы между решениями региона и потребностями территории. Однако если это единство будет пониматься как полное административное подчинение, местная власть потеряет главное преимущество – близость к населению. На практике муниципалитет эффективен тогда, когда он не только исполняет поручения, но и способен объяснить региону, какие решения не работают на земле [2; 3; 4; 5].

Второй вызов – финансовая зависимость муниципальных образований. Принято полагать, что основной проблемой развития системы местного самоуправления в Российской Федерации является обеспечение финансовой самостоятельности муниципальных образований, которая напрямую зависит от уровня доходов местных бюджетов, от федерального и регионального законодательства, от состояния федерального и регионального бюджетов. Под финансовой самостоятельностью муниципальных образований следует понимать их способность мобилизовать имеющиеся финансовые ресурсы в бюджет с целью полной и своевременной реализации исполняемых задач и функций, обеспечения жизнедеятельности населения [6].

Доходная часть местных бюджетов постепенно увеличивается, однако значительная часть средств имеет целевой характер и связана с межбюджетными трансфертами. Это означает, что муниципалитет формально от-

вечает за качество городской среды, но не всегда располагает достаточной свободой для выбора приоритетов. В результате местная политика превращается не в политику предотвращения проблем, а в политику «латания дыр», под чем понимается устранение тех негативных ситуаций, которые достигли предельных значений.

Финансовая устойчивость местного самоуправления должна пониматься шире, чем увеличение доходов бюджета. Важно, чтобы у муниципалитета была возможность планировать развитие на несколько лет вперед. Для этого нужны стабильные нормативы отчислений, понятные правила софинансирования, развитие инициативного бюджетирования и оценка эффективности расходов. Если каждый проект зависит от случайного конкурсного отбора или политического веса территории, муниципальное развитие становится не стратегией со своими закономерностями, а непредсказуемой случайностью [6].

Третий вызов – кадровый. Муниципальная служба часто проигрывает региональным и федеральным структурам по оплате труда, карьерным перспективам и престижу. При этом именно муниципальный служащий должен одновременно знать право, закупки, земельные вопросы, ЖКХ, цифровые системы, работу с обращениями и правила публичной коммуникации. Возникает парадокс: уровень задач усложняется, а ресурс профессионального роста остается ограниченным. Решение видится в создании региональных центров компетенций для муниципалитетов, регулярной переподготовке и обмене практиками между территориями.

Четвертый вызов – участие населения. Цель местного самоуправления заключается в повышении уровня жизнеобеспечения населения муниципального образования, оно не может функционировать вопреки интересам населения, а значит, при принятии решений всецело должно опираться на интересы местных жителей. Именно население муниципалитета в зависимости от своих политических взглядов, возникших общественных инициатив и социально-экономического развития муниципального образования формирует потребности, которые должны быть удовлетворены в местном самоуправлении [5]. Однако формальные публичные слушания и общественные обсуждения часто не воспринимаются гражданами как реальный механизм влияния. Люди приходят тогда, когда решение уже созрело, проект почти утвержден, а пространство для выбора минимально. Поэтому участие должно начинаться раньше: на стадии выявления проблемы, выбора альтернатив и оценки последствий. Здесь полезны практики соучаствующего проектирования, инициативные проекты, локальные опросы и цифровые карты проблем. Действия властей следует направить на расширение участия населения в осуществлении местного самоуправления, которое должно стать эффективным средством решения имеющихся проблем и избрания путей дальнейшего развития муниципалитета.

Пятый вызов связан с цифровизацией. Электронные сервисы, платформы обратной связи, открытые данные и муниципальные информационные системы способны сделать управление быстрее и прозрачнее. Однако цифровизация не равна простому размещению формы обращения на сайте. Настоящая цифровая зрелость муниципалитета предполагает, что данные используются для принятия решений: например, обращения жителей группируются по территориям, аварии коммунальной инфраструктуры анализируются по повторяемости, а бюджетные расходы сопоставляются с фактическим эффектом для населения [7].

Опыт зарубежных исследований показывает, что местное управление выигрывает, когда сочетает конкуренцию территорий, участие граждан и открытость данных. Классическая модель Тибу, предлагающая механизм эффективного предоставления локальных общественных благ через децентрализацию и миграцию населения между территориальными единицами (муниципалитетами, регионами), подчеркивала связь качества местных услуг с выбором места проживания, а современные работы о сложном управлении показывают, что гражданин может быть не только получателем услуги, но и участником выработки решения. Для России эти идеи не могут быть перенесены механически, но они позволяют увидеть главный ориентир: муниципалитет должен быть площадкой согласования интересов, а не только исполнителем утверждённого плана [8; 9].

Возможности современного местного самоуправления связаны, прежде всего, с его близостью к повседневной жизни. Регион видит территорию через программы и показатели, а муниципалитет – через конкретную улицу, школу, остановку, двор и проблемный участок водопровода. Если эту близость использовать грамотно, муниципальный уровень может стать системой раннего предупреждения для всей публичной власти. Именно он способен быстро выявлять социальные риски: деградацию инфраструктуры, отток молодежи, проблемы общественной безопасности, конфликт вокруг застройки или нехватку социальных услуг.

Для крупных городов ключевой возможностью является управление сложной городской средой: транспортом, застройкой, общественными пространствами и цифровыми сервисами. Для малых городов и сельских территорий приоритеты иные: сохранение базовых услуг, поддержка занятости, транспортная доступность, работа с локальной идентичностью. Поэтому единая модель публичной власти должна сочетаться с гибкостью муниципальных решений. Одинаковая правовая рамка не должна превращаться в одинаковый набор рецептов для территорий, которые различаются почти всем, кроме печати на документе.

Предлагается рассматривать развитие местного самоуправления через модель «муниципального контура ответа» (концептуальная схема, которая описывает структуру и механизмы управления социально-экономическими процессами на уровне муниципального образования, а также взаимодействие его элементов с внешней средой). Она включает

четыре элемента: ресурсы, данные, участие и ответственность. Ресурсы показывают, чем муниципалитет реально располагает; данные позволяют понять, где проблема; участие дает возможность проверить решение на жителях; ответственность фиксирует, кто и в какой срок выполняет обязательства. Научная новизна такого подхода состоит в том, что муниципальное управление оценивается не по наличию полномочия на бумаге, а по способности территории дать измеримый ответ на конкретную жизненную проблему.

Практическая реализация этой модели может включать несколько шагов. Во-первых, необходимо вести муниципальные паспорта проблем, где фиксируются обращения жителей, состояние инфраструктуры, бюджетные ограничения и сроки решения. Во-вторых, региональные органы власти должны заключать с муниципалитетами соглашения не только о передаче средств, но и о достижении понятных результатов. В-третьих, нужно развивать межмуниципальное сотрудничество: малые территории не всегда могут содержать отдельные юридические, проектные или цифровые команды, но могут пользоваться общими компетенциями.

Особую роль играет правовая культура местного уровня. Муниципальные акты должны быть не формальным набором решений, а удобным инструментом регулирования. Житель редко читает устав муниципального образования, но ежедневно сталкивается с последствиями того, насколько грамотно организованы правила благоустройства, землепользования, публичных слушаний, содержания дорог и обращения с коммунальной инфраструктурой. Поэтому повышение качества муниципального нормотворчества – не вопрос второстепенного характера, а необходимое условие нормальной жизни территории.

Заключение

Современное местное самоуправление находится между двумя логиками: логикой централизации и логикой близости к населению. Первая дает управляемость, вторая – чувствительность к реальным потребностям территории. Задача реформы состоит не в том, чтобы одна логика заменила другую, а в их разумном соединении. Ключевыми вызовами остаются финансовая зависимость, кадровый дефицит, формализация участия граждан и неравномерная цифровизация. Главные возможности связаны с развитием муниципальной аналитики, инициативного бюджетирования, соучаствующего проектирования, межмуниципального сотрудничества и более точной ответственности за результат.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 12. – Ст. 1596.
2. Волкова Е.И., Хапсирокова Е.А. Местное самоуправление в единой системе публичной власти: эволюция законодательства и правовые новации // Проблемы

в российском законодательстве. – 2025. – Т. 18. № 4. – С. 53-59. – DOI: 10.33693/2072-3164-2025-18-4-53-59. EDN: XWGH TL.

3. Кузнецов И.И., Жаров А.С. Местное самоуправление в единой системе органов публичной власти: предпосылки и перспективы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2023. – Т. 23. Вып. 1. – С. 91-95. – DOI: 10.18500/1818-9601-2023-23-1-91-95. – EDN: MNGYFE.

4. Дорохов Н.И. Местное самоуправление в единой системе публичной власти: цивилизационные вызовы общества и новые возможности // Цивилизация знаний: российские реалии. Цивилизационная роль права в условиях смены научно-технологической парадигмы: сборник трудов XXII Международной научно-практической конференции. – М.: Российский новый университет, 2021. – Т. 1. – С. 191-199. – EDN: HMYRLE.

5. Местное самоуправление в Российской Федерации. Новые возможности и вызовы современности: коллективная монография / Р.Б. Булатов, В.М. Боер, А.Н. Дементьев и др.; под ред. Б.С. Эбзеева, Л.Т. Чихладзе, Е. Н. Хазова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 296 с. – EDN: RMIINM.

6. Хлыбова А.А. Проблемы достижения финансовой самостоятельности муниципальных образований // Молодой ученый. – 2023. – № 17 (464). – С. 219-221. URL: <https://moluch.ru/archive/464/101830> (дата обращения: 17.06.2026).

7. Ануфриева А.А., Краснодубская К.С. Цифровая трансформация и оценка «цифровой зрелости» системы государственного управления субъекта Российской Федерации // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14. № 3. – С. 1069-1086. – DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(3).1069-1086. EDN: JOKUIR.

8. Tiebout C.M. A Pure Theory of Local Expenditures // Journal of Political Economy. – 1956. – Vol. 64. № 5. – P. 416-424. – DOI: 10.1086/257839.

Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance // Public Administration Review. – 2006. – Vol. 66. Special Issue. – P. 66-75. – DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x.

LOCAL SELF-GOVERNMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

G. I. Khachikov¹

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
North Caucasus Institute – branch, Pyatigorsk, Russia*

The article analyzes the main challenges and opportunities of local self-government in the context of legislative renewal and the inclusion of the municipal level in the unified system of public authority. The paper highlights financial dependence, staff shortages, formalized public participation and uneven digitalization. A model of the municipal response contour based on resources, data, participation and responsibility is proposed.

Keywords: *local self-government, municipal governance, public authority, municipal finance, citizen participation, digitalization, participatory budgeting, territorial development.*

¹ Scientific supervisor: N.V. Medyanik, Associate Professor, Doctor of Economics.

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО КРИЗИСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Г.И. Хачиков¹

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Северо-Кавказский институт – филиал,
г. Пятигорск, Россия*

В статье рассматривается демографический кризис в современной России как комплексная социально-экономическая проблема. Обосновывается, что преодоление кризиса требует не только мер финансовой поддержки семей, но и развития социальной инфраструктуры, здравоохранения, занятости, жилищной политики и муниципальной среды. Предложена модель «демографического контракта территории», позволяющая связать федеральные гарантии с конкретными условиями жизни семей.

Ключевые слова: демографический кризис, рождаемость, семейная политика, демографическая безопасность, социальная инфраструктура, муниципальная среда, миграция, человеческий капитал

Демографический кризис в России нельзя сводить исключительно к снижению рождаемости. Его более точное содержание состоит в одновременном действии нескольких процессов: малочисленности поколений, вступающих в активный репродуктивный возраст, отложенного рождения первого ребенка, высокой смертности в трудоспособных возрастах, территориальной концентрации населения и неравномерности качества социальной инфраструктуры. Поэтому политика, построенная только на единовременных выплатах, оказывается неполной: она помогает семье пережить отдельный момент, но не всегда меняет жизненную траекторию на несколько лет вперед.

По оперативным данным Росстата, в 2024 году в России родилось 1 222 408 детей, а естественная убыль населения составила около 596,2 тыс. человек [1]. Такие показатели показывают, что демографическая проблема имеет не эпизодический, а структурный характер. Важно учитывать и то, что демографическое поведение складывается не в момент подачи заявления на пособие, а раньше: когда молодой человек выбирает образование, место работы, жилье, медицинское обслуживание и уровень доверия к будущему. Именно в этой связке находится слабое место действующей модели.

Цель статьи состоит в обосновании комплекса мер, которые могут смягчить демографический кризис в современной России. Задачи исследования включают: раскрытие основных причин неблагоприятной демографической динамики; анализ ограничений существующих мер поддержки; формулирование предложений, сочетающих федеральные, региональные и

¹ М.А. Мамбетов, доцент, кандидат экономических наук.

муниципальные инструменты. Методологическую основу составили анализ статистических данных, сравнительно-правовой и системный подходы, а также обобщение научных публикаций по вопросам семейно-демографической политики.

Основная часть

Наиболее заметная причина сокращения рождаемости – изменение возрастной структуры населения. В активный возраст рождения детей вступают поколения, численность которых уже снижена последствиями демографического спада 1990-х годов. Это означает, что даже при сохранении прежних репродуктивных установок абсолютное число рождений будет ограничено численностью потенциальных родителей. Следовательно, простое увеличение размера пособий не способно автоматически привести к устойчивому росту рождаемости: государство должно работать не только с денежным стимулом, но и с условиями, при которых семья считает рождение ребенка управляемым жизненным решением [2; 3].

Второй фактор связан с экономической неопределенностью. Для семьи важен не только текущий доход, но и предсказуемость расходов на жилье, детский сад, лечение, транспорт и образование. В российской практике часто возникает разрыв между обещанием федеральной власти обеспечения поддержки и бытовой доступностью услуги на месте. Например, право на детский сад само по себе не решает проблему, если учреждение расположено далеко, мест не хватает, а график работы родителей не совпадает с режимом организации. Поэтому демографическая политика должна оцениваться не только по объему выделенных средств, но и по тому, насколько она уменьшает повседневную тревожность семьи.

Третий блок причин относится к здоровью и продолжительности активной жизни. Демографический кризис усиливается не только низкой рождаемостью, но и потерями трудоспособного населения. В этой части особенно важны профилактика сердечно-сосудистых заболеваний, снижение смертности от внешних причин, доступность первичной медицины и ранняя диагностика. Если государство поддерживает рождение детей, но одновременно не снижает смертность родителей и не повышает качество здоровья населения, результат остается частичным. Для демографической устойчивости требуется не только больше рождений, но и более длинная, здоровая и экономически активная жизнь [4; 5].

Отдельное значение имеет жилищный вопрос. Молодая семья принимает решение о ребенке не в абстрактной экономике, а в конкретной квартире, ипотеке или съемном жилье. Поэтому льготные ипотечные программы должны быть связаны с реальной стоимостью жилья в регионе, развитием арендного сектора и строительством социальной инфраструктуры. Если льгота стимулирует спрос, но не сопровождается увеличением предложения доступного жилья, она может лишь повысить цены. Более результативной представляется модель, при которой поддержка семьи соединяется с муниципальным планированием: жилье, школа, поликлиника, транспорт и рабочие места проектируются как единая среда.

В научной литературе справедливо отмечается, что семейная и демографическая политика пересекаются, но не совпадают полностью. Семейная политика защищает уже существующую семью, а демографическая ориентирована на воспроизводство населения. В российской ситуации эффективной может быть именно семейно-демографическая политика: она должна помогать не только при рождении ребенка, но и в период, когда семья сталкивается с риском снижения дохода, перегрузки женщины домашним трудом, потери профессиональной траектории и дефицита доступных сервисов [6].

Практический путь решения проблемы можно представить через принцип «снизить порог входа в семью». Он включает доступное жилье, понятную занятость, предсказуемые пособия, бесплатную или недорогую инфраструктуру ухода за детьми, а также защиту родителя на рынке труда. При этом поддержка должна быть не разовой, а рассчитанной на жизненный цикл семьи: до рождения ребенка, в первые три года, на этапе детского сада, школы и подросткового возраста. Тогда государство перестает выглядеть как участник одной торжественной выплаты и становится партнером семьи на длительной дистанции [6; 7].

Особое внимание необходимо уделить занятости женщин и отцовскому участию в уходе за детьми. Практика зарубежных стран показывает, что повышение уровня образования и занятости женщин само по себе не обязательно ведет к падению рождаемости, если государство создает условия для сочетания родительства и профессионального развития. Для России это означает развитие гибких графиков, удаленной занятости там, где она возможна, программ возвращения на работу после декрета и защиты от скрытой дискриминации молодых родителей. Отцовское участие также должно перестать быть факультативным: отпуск по уходу, корпоративная культура и муниципальные сервисы могут снижать нагрузку на мать и повышать устойчивость семейного решения [7; 8].

Не менее важна региональная дифференциация. Россия слишком неоднородна, чтобы одна мера одинаково работала в Москве, малом городе Северного Кавказа, промышленном моногороде и северном поселке. Региональные программы должны учитывать структуру занятости, цену жилья, транспортную доступность, традиции семейного поведения и миграционный баланс. Например, для крупных городов первичны стоимость жилья и дефицит времени, для малых территорий – рабочие места и качество медицины, для сельских районов – транспорт и доступность школы.

Отдельным направлением выступает управляемая миграция. Она не может заменить собственное воспроизводство населения, но способна частично компенсировать кадровые и возрастные дисбалансы. При этом миграционная политика должна быть связана с интеграцией: знанием языка, правовой адаптацией, доступом к образованию детей, профилактикой теневой занятости. Если миграция рассматривается только как быстрый способ закрыть дефицит работников, она порождает социальное напряжение.

Если же она включена в развитие территорий и рынка труда, ее демографический эффект становится более устойчивым [5].

Представляется возможным предложить модель «демографического контракта территории». Ее смысл состоит в том, что субъект Федерации и муниципалитет фиксируют не только объем выплат семьям, но и конкретный набор обязательств по среде: количество мест в детских садах, доступность поликлиники, время поездки до школы, наличие кружков, безопасность общественных пространств, доступность арендного жилья. Такой контракт не заменяет федеральных программ, но переводит их в измеримые показатели, понятные жителям. Научная новизна данного подхода заключается в переносе акцента с денежных мер на качество повседневной инфраструктуры семейной жизни.

Для оценки эффективности предлагаемых мер следует использовать не один показатель рождаемости, а группу индикаторов: возраст рождения первого ребенка, долю семей, решившихся на второго ребенка, доступность дошкольного образования, уровень занятости родителей, смертность в трудоспособном возрасте, миграционное сальдо и удовлетворенность семей муниципальными услугами. Такой подход позволит видеть не только итог, но и механизм, через который политика действует [1; 5].

Заключение

Способы разрешения демографического кризиса в России должны быть комплексными. Главный вывод состоит в том, что демографическая политика не может ограничиваться выплатами при рождении ребенка. Она должна снижать неопределенность жизненного планирования, поддерживать здоровье, создавать доступную семейную инфраструктуру и учитывать различия между территориями. Федеральный уровень задает ресурсы и гарантии, региональный адаптирует меры к социально-экономической структуре, а муниципальный обеспечивает ту самую бытовую среду, в которой семья ежедневно принимает решение о будущем. Используя меры в такой связке возможно достичь постепенного устранения кризиса.

Список использованных источников

1. Росстат. Демография: официальные статистические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 15.06.2026).
2. Шейхова М.С., Сафонова С.Г. Демографический кризис в современной России // Московский экономический журнал. – 2024. – № 4. – С. 609-625. – DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_4_223. EDN: LHQZWA.
3. Полонкочева Ф.Я., Цунтольгова М.М. Демографический кризис современности // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 41(3). – С. 234-237. EDN: SDTTWT.
4. Плотникова Т.В. Некоторые аспекты демографической безопасности современной России // Право и государство: теория и практика. – 2022. – № 12(216). – С. 31-33. – DOI: 10.47643/1815-1337_2022_12_31. EDN: ATBWTR.
5. Стеклова Е.В., Фоминых Л.Э. Демография и ее влияние на экономику // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 12. – С. 153-158. – EDN: NXIVUQ.

6. Никулин А.С., Хмельченко Е.Г., Лукашова К.Ю. Демографическая политика как ключевой аспект устойчивого развития России // Муниципальная академия. – 2020. – № 3. – С. 111-116. – EDN: PDVVPZ.

7. McDonald P. Low fertility and the state: the efficacy of policy // Population and Development Review. 2006. Vol. 32. № 3. P. 485-510. DOI: 10.1111/j.1728-4457.2006.00134.x.

8. Myrskylä M., Kohler H.-P., Billari F. C. Advances in development reverse fertility declines // Nature. 2009. Vol. 460. P. 741-743. DOI: 10.1038/nature08230.

WAYS TO RESOLVE THE DEMOGRAPHIC CRISIS IN MODERN RUSSIA

G.I. Khachikov¹

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
North Caucasus Institute – branch, Pyatigorsk, Russia*

The article considers the demographic crisis in modern Russia as a complex socio-economic problem. The author argues that overcoming the crisis requires not only financial support for families, but also the development of social infrastructure, healthcare, employment, housing policy and the municipal environment. The paper proposes a model of a territorial demographic contract that links federal guarantees with specific living conditions of families.

Keywords: demographic crisis, fertility, family policy, demographic security, social infrastructure, municipal environment, migration, human capital

УДК 336.64

FCF И EVA В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РОСТА СТОИМОСТИ КОРПОРАЦИИ

Н.А. Хлопунов, О.В. Назаренко

*Московский университет им. С.Ю. Витте,
г. Москва, Россия*

В статье оценена роль FCF и EVA в стратегическом прогнозировании роста стоимости ПАО «Газпром» на основе сопоставления денежных и экономических индикаторов за 2024–2025 гг. Рассчитаны свободный денежный поток, расчетная EBITDA, отклонение FCF от сценарных ориентиров, NOPAT и EVA-разрыв при сценарных значениях WACC. Показано, что в 2025 г. денежная база компании существенно укрепилась, однако отрицательный EVA-разрыв сохраняет ограничение для подтверждения полноценного стоимостного роста.

Ключевые слова: стратегическое прогнозирование, стоимость корпорации, VBM, FCF, EVA, EVA-разрыв, NOPAT, WACC, свободный денежный поток, экономическая добавленная стоимость, чистый оборотный капитал.

¹ Scientific supervisor: M.A. Mambetov, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences.

Стратегическое прогнозирование роста стоимости корпорации в рамках VBM-подхода требует перехода от оценки прибыли к диагностике способности бизнеса генерировать денежный поток и обеспечивать доходность выше стоимости капитала. Для капиталоемких компаний, таких как ПАО «Газпром», это особенно актуально: значительный объем активов и постоянные инвестиции повышают минимальные требования к операционной доходности[1].

Методическая проблема заключается в том, что свободный денежный поток (FCF) и экономическая добавленная стоимость (EVA) отражают разные стороны роста. Положительный FCF свидетельствует о наличии денежного ресурса после операционной деятельности и капвложений, но не доказывает создание стоимости, если NOPAT ниже произведения WACC на инвестированный капитал (IC). Таким образом, гипотеза статьи состоит в том, что рост стоимости корпорации может быть подтвержден только при одновременном наличии положительного FCF и сокращении EVA-разрыва.

Цель статьи состоит в оценке FCF и EVA как инструментов стратегического прогнозирования роста стоимости корпорации на материалах ПАО «Газпром». Гипотеза заключается в том, что стоимостный рост может считаться подтвержденным только при положительном FCF и сокращении EVA-разрыва.

Расчеты выполнены по годовой бухгалтерской отчетности ПАО «Газпром» за 2025 г. и сопоставимым данным за 2024 г. Поскольку в отчетности по РСБУ EBITDA прямо не раскрывается, используется расчетная EBITDA как прибыль от продаж, увеличенная на амортизацию; показатель применяется только для оценки денежной конверсии.

В статье не рассчитывается фактическая рыночная стоимость компании и точный WACC. FCF и EVA используются как диагностические показатели, а сценарные значения WACC – как аналитический диапазон для проверки достаточности операционного результата.

Методика сведена к нескольким расчетным связкам, которые далее используются в таблицах. Свободный денежный поток определяется как разность между операционным денежным потоком и капитальными вложениями:

$$FCF = OCF - CAPEX, \quad (1)$$

Поскольку OCF уже учитывает изменения оборотного капитала, дополнительное вычитание $\Delta\text{ЧОК}$ не применяется [4].

Экономическая достаточность результата оценивается через EVA-разрыв:

$$EVA - \text{разрыв} = NOPAT - WACC \times IC, \quad (2)$$

NOPAT рассчитан на основе прибыли от продаж и условной ставки налога 25%, а инвестированный капитал – как сумма собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных заемных средств.

Сценарный диапазон WACC 13–17% отражает оптимистичный, базовый и стрессовый варианты требований к доходности капитала. Отрица-

тельный EVA-разрыв означает, что операционный результат после налогообложения не покрывает плату за инвестированный капитал; сокращение разрыва рассматривается как приближение к созданию экономической стоимости.

Таким образом, расчетная часть построена в четыре этапа: оценка FCF и чистого оборотного капитала, анализ денежной конверсии EBITDA в FCF, сценарная оценка EVA-разрыва и сводная диагностика стоимостного роста.

На первом этапе рассчитан свободный денежный поток ПАО «Газпром» за 2024–2025 гг. и сопоставлена его динамика с изменением чистого оборотного капитала.

Таблица 1 – Расчет FCF и балансового изменения чистого оборотного капитала ПАО «Газпром» за 2024–2025 гг.

Показатель	2024 г., млрд руб.	2025 г., млрд руб.	Изменение, млрд руб.	Расчетный вывод
Операционный денежный поток, OCF	178,9	884,4	+705,5	операционный денежный поток вырос
Капитальные вложения, CAPEX	171,6	154,5	-17,1	инвестиционная нагрузка снизилась
Свободный денежный поток, FCF	7,3	730,0	+722,7	денежная база существенно укрепилась
Оборотные активы	2 965,2	2 396,3	-568,9	текущие активы сократились
Краткосрочные обязательства	3 162,8	2 917,8	-245,0	краткосрочная нагрузка снизилась
Чистый оборотный капитал	-197,5	-521,4	-323,9	ЧОК остался отрицательным

Примечание: FCF рассчитан как OCF – CAPEX. Балансовый ЧОК рассчитан как оборотные активы минус краткосрочные обязательства. Все показатели приведены в млрд руб.

Из таблицы 1 следует, что денежная база ПАО «Газпром» в 2025 г. заметно укрепилась: FCF вырос с 7,3 до 730,0 млрд руб. за счет увеличения OCF и снижения CAPEX. Одновременно ЧОК остался отрицательным и снизился до -521,4 млрд руб., поэтому рост денежного потока требует учета зависимости текущего финансирования от краткосрочных обязательств.

Следующий этап оценивает, насколько расчетная EBITDA конвертируется в свободный денежный поток. Ориентиры FCF / EBITDA 20–40% используются как сценарные уровни денежной конверсии, а не как универсальные нормативы.

Таблица 2 показывает высокий запас FCF: фактический свободный денежный поток составил 730,0 млрд руб., или 69,9% расчетной EBITDA. Даже при целевом ориентире 40% фактический FCF выше расчетного уровня на 312,2 млрд руб., что подтверждает сильную денежную базу 2025 г., но требует проверки устойчивости ее источников в последующих периодах.

Таблица 2 – Оценка отклонения FCF от сценарных ориентиров денежной конверсии расчетной EBITDA

Показатель	Факт 2025 г.	Минимальный ориентир	Базовый ориентир	Целевой ориентир
Расчетная EBITDA, млрд руб.	1 044,4	1 044,4	1 044,4	1 044,4
FCF / EBITDA, %	69,9	20,0	30,0	40,0
Расчетный FCF, млрд руб.	730,0	208,9	313,3	417,8
Запас FCF к ориентиру, млрд руб.	-	+521,1	+416,7	+312,2
Доля запаса в фактическом FCF, %	-	+71,4	+57,1	+42,8

Далее выполнена сценарная EVA-оценка. Ее задача – не определить точную фактическую EVA, а проверить, покрывает ли расчетный NOPAT плату за инвестированный капитал при WACC 13%, 15% и 17%.

IC рассчитан как сумма собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных заемных средств. Отсутствие корректировки на денежные средства и финансовые вложения является методическим ограничением, поэтому EVA-разрыв рассматривается как консервативная сценарная оценка.

Таблица 3 – Оценка EVA-разрыва при сценарной стоимости капитала

Сценарий	WACC, %	IC, млрд руб.	Плата за капитал, млрд руб.	NOPAT, млрд руб.	EVA-разрыв, млрд руб.
Оптимистичный	13,0	20 857,9	2 711,5	95,6	-2 616,0
Базовый	15,0	20 857,9	3 128,7	95,6	-3 033,1
Стресс-сценарий	17,0	20 857,9	3 545,8	95,6	-3 450,3

Примечание: расчетный NOPAT определен на основе прибыли от продаж 127,4 млрд руб. и расчетной ставки налога на прибыль 25%. Инвестированный капитал рассчитан как сумма собственного капитала, долгосрочных заемных средств и краткосрочных заемных средств без корректировки на денежные средства, их эквиваленты и финансовые вложения.

По таблице 3 видно, что расчетный NOPAT 95,6 млрд руб. существенно ниже платы за капитал во всех сценариях. В базовом сценарии при WACC 15% EVA-разрыв составляет -3 033,1 млрд руб., поэтому положительный денежный поток пока не подтверждает полноценное экономическое создание стоимости.

На четвертом этапе сформирована сводная диагностика стоимостного роста, объединяющая денежную базу, денежную конверсию, EVA-разрыв, предельную стоимость капитала и влияние чистого оборотного капитала.

Таблица 4 фиксирует главное расхождение: денежная диагностика положительна, а экономическая – отрицательна. FCF составляет 730,0 млрд

руб., FCF / расчетная EBITDA – 69,9%, но EVA-разрыв при WACC 15% остается на уровне -3 033,1 млрд руб.; предельный WACC около 0,5% показывает недостаточность текущего NOPAT для покрытия капитала.

Таблица 4 – Сводная диагностика стоимостного роста
ПАО «Газпром» за 2025г.

Индикатор	Факт 2025 г.	Ориентир	Отклонение	Диагностический вывод
FCF, млрд руб.	730,0	> 0	+730,0	положительный свободный денежный поток
FCF / расчетная EBITDA, %	69,9	40	+29,9 п.п.	высокая денежная конверсия
EVA-разрыв при WACC 15%, млрд руб.	-3 033,1	0	-3 033,1	экономическая стоимость не подтверждена
Расчетный предельный WACC, %	0,5	15,0	-14,5 п.п.	NOPAT недостаточен для покрытия капитала
ЧОК, млрд руб.	-521,4	не ниже 0	-521,4	сохраняется зависимость текущего финансирования от краткосрочных обязательств

Проведенный анализ показывает, что FCF и EVA выполняют разные функции в стратегическом прогнозировании стоимости. FCF характеризует денежную способность компании поддерживать развитие, а EVA-разрыв показывает, достаточно ли операционного результата после налогообложения для покрытия стоимости капитала.

В 2025 г. ПАО «Газпром» существенно укрепило денежную базу: FCF достиг 730,0 млрд руб. и превысил все сценарные ориентиры денежной конверсии. Однако EVA-анализ выявил противоположный результат: при WACC 13–17% плата за инвестированный капитал во всех сценариях превышает NOPAT, а базовый EVA-разрыв составляет -3 033,1 млрд руб.

Следовательно, основной проблемой является не отсутствие свободного денежного потока, а недостаточная экономическая доходность инвестированного капитала. Дополнительным ограничением остается отрицательный ЧОК, требующий контроля краткосрочных обязательств и устойчивости операционного денежного потока.

Для повышения потенциала роста стоимости необходимо сохранять положительный FCF и одновременно сокращать EVA-разрыв за счет роста операционной прибыли, повышения отдачи инвестированного капитала, контроля CAPEX, оптимизации структуры капитала и снижения стоимости финансирования. Для капиталоемких нефтегазовых корпораций такая увязка денежных и экономических показателей особенно важна [2].

Таким образом, рост стоимости корпорации может считаться подтвержденным только при сочетании устойчивого свободного денежного

потока, положительной денежной конверсии, сокращения EVA-разрыва и достаточной доходности инвестированного капитала.

Список использованных источников

1. Арехина И. А. Эволюция концепций управления стоимостью компании: от экономической прибыли к стратегическим драйверам роста // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1. – [Электронный ресурс] – URL: <https://esj.today/PDF/60FAVN125.pdf> (дата обращения: 14.06.2026).

2. Воронина Е.В., Эгнатосян А.А. Инструменты управления стоимостью корпораций нефтегазового комплекса // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN324.pdf> (дата обращения: 14.06.2026).

3. Глухов В. В., Пупенцова С. В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности [Электронный ресурс] // п-Economy. – 2024. – Т. 17. – № 6. – С. 125–144. – DOI: 10.18721/JE.17608. – URL: <https://economy.spbstu.ru/article/2024.110.8/> (дата обращения: 14.06.2026).

4. Лукасевич И.Я. Финансовое моделирование в фирме : учебник для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 356 с. – ISBN 978-5-534-11944-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: сайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/565966> (дата обращения: 14.06.2026).

5. Сергеев А.А. Управление факторами в моделях устойчивого роста инновационных предприятий // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 6. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-faktorami-v-modelyah-ustoychivogo-rosta-innovatsionnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 14.06.2026).

6. Эгнатосян А.А. Моделирование процесса управления стоимостью нефтегазовых корпораций // Human Progress. – 2024. – Т. 10. – Вып. 5. – DOI: 10.46320/2073-4506-2024-5a-20. – [Электронный ресурс] – URL: https://progress-human.com/images/2024/Tom10_5/Egnatosyan.pdf (дата обращения: 14.06.2026).

FCF AND EVA IN THE SYSTEM OF STRATEGIC FORECASTING OF CORPORATE VALUE GROWTH

N.A. Hlopunov, O.V. Nazarenko

*Moscow Witte University,
Moscow, Russia*

The article assesses the role of FCF and EVA in strategic forecasting of Gazprom's corporate value growth based on a comparison of cash and economic indicators for 2024–2025. Free cash flow, estimated EBITDA, FCF deviation from scenario benchmarks, NOPAT and EVA gap under scenario-based WACC values are calculated. It is shown that in 2025 the company's cash base strengthened significantly, while the negative EVA gap remains a constraint for confirming full value growth.

Keywords: *strategic forecasting, corporate value, VBM, FCF, EVA, EVA gap, NOPAT, WACC, free cash flow, economic value added, net working capital.*

ЛИДЕРСТВО: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ НА КОМАНДУ**Э.Ф.Хузиева, А.Н.Хажиева***Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается природа лидерства как социального феномена. На основе анализа теоретических подходов показано различие между формальной властью и неформальным влиянием. Также описаны основные источники власти лидера и механизмы воздействия на последователей. Из анализа видно, что эффективный лидер использует не только принуждение и вознаграждение, но и референтную власть, экспертную власть и законную власть.

Ключевые слова: лидерство, власть, влияние, формальное лидерство, неформальное лидерство, харизма, авторитет, референтная власть.

Вопросы лидерства всегда играли ключевую роль в системе управления организацией и обществом. Особую значимость проблемы лидерства и власти приобретают именно в периоды кризисов и перемен, когда традиционные механизмы управления дают сбой. На плечи лидеров ложится тяжёлое бремя -принятие решений в условиях неопределённости, удержание команды, формирование общего видения целей. В XXI в. лидерство перестало быть исключительной прерогативой руководителей, наделённых формальной властью. Всё большее значение приобретает неформальное лидерство -способность влиять на людей без должностных полномочий [1].

Цель нашего исследования -показать особенности лидерства как феномена власти и влияния, выявить основные механизмы воздействия лидера на последователей.

Лидерство -это способность вести за собой людей, формировать их поведение и достигать поставленных целей. Однако не всякий лидер обладает властью, и не всякий обладатель власти является лидером. Власть -это возможность навязать свою волю другим вопреки их сопротивлению. Влияние -это процесс, посредством которого лидер изменяет мнения, установки и поведение последователей [2].

В зарубежной и отечественной науке сложилось несколько подходов к пониманию лидерства. Первый -атрибутивный подход (теория черт), согласно которому лидером рождаются, а не становятся. Сторонники этого подхода (Ф. Гальтон, Э. Богардус, Р. Кеттелл) пытались выделить универсальные черты лидера: интеллект, уверенность в себе, целеустремлённость, коммуникабельность, эмоциональная стабильность. Однако практика показала, что набор черт варьируется в зависимости от ситуации [3].

Второй подход -ситуационный. Его представители (Ф. Фидлер, Т. Митчелл, Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар) доказывали, что эффективность лидера зависит от контекста: зрелости подчинённых, структурированности задачи, силы позиции лидера. Один и тот же человек может быть

эффективным лидером в одной ситуации и неэффективным - в другой. Отсюда следовал практический вывод: не нужно искать «универсального героя», нужно либо подбирать лидера под ситуацию, либо адаптировать ситуацию под лидера [4].

Третий подход - поведенческий (бихевиоральный). Здесь лидерство рассматривается не как набор черт, а как система конкретных действий: ориентированных на задачу и ориентированных на человека. Исследования в Мичиганском и Огайском университетах, а также работы Р. Блейка и Дж. Моутон («Управленческая решётка») показали, что наиболее эффективен тот лидер, который одновременно заботится и о выполнении задания, и о межличностных отношениях в группе [5].

Особое место в исследованиях лидерства занимает вопрос о власти. Французские и Рэйвен в середине XX в. выделили пять основных источников (баз) власти, которые использует лидер:

Принуждение - власть, основанная на страхе наказания. Вознаграждение - власть, основанная на возможности дать то, что хочет подчинённый. Легитимная (законная) власть - власть должности, формального статуса. Экспертная власть - власть знаний, компетенций, опыта. Референтная власть - власть харизмы, уважения, желания подражать [6].

Со слов исследователя Дж. Френча, «власть принуждения и вознаграждения даёт краткосрочный эффект, но референтная и экспертная власть формируют долгосрочное влияние» [1, с. 45]. Вопреки устоявшемуся мнению о том, что главное в лидерстве - это формальная власть (должность, приказ), следует, что лидер напротив очень часто опирается на неформальные механизмы: личный пример, авторитет, умение убеждать [3].

Принцип работы лидера по формированию влияния был следующим: сначала лидер определяет текущее состояние группы (уровень компетенций, мотивации, лояльности), затем выбирает стиль поведения (директивный, наставнический, поддерживающий или делегирующий), после этого выстраивает коммуникацию и только потом корректирует свои действия в зависимости от обратной связи. Такой подход называют «ситуационным лидерством» (П. Херси и К. Бланшар).

Особую значимость в лидерстве имеет обратная связь. Её недостаток - искажение информации. При передаче от нижних уровней к верхним часто теряются критические замечания, неудобные факты, взаимные претензии [5, с. 112]. Поэтому исследователи организационного поведения уделяют пристальное внимание прямым контактам лидера с последователями. Приведём пример: в компании General Electric при Джеке Уэлче действовала практика «безбюрократичности» - руководитель любого уровня должен был напрямую общаться с подчинёнными на два-три уровня ниже. Сам Уэлч ежегодно лично встречался с тысячами менеджеров. Историк менеджмента Д.В. Лисейцев (условный пример по аналогии с историей) отмечает, что такие прямые контакты разрушали иерархические барьеры и повышали доверие [2].

Ещё один важный аспект -статейные списки лидера (по аналогии с дипломатическими документами). В современном менеджменте это - аналитические отчёты о стиле управления, которые составляют после прохождения лидерских тренингов или оценки по методу «360 градусов». Там подробно описываются сильные и слабые стороны руководителя, конфликтные ситуации и даже кулуарные разговоры. Такие документы часто маркируют «конфиденциально» -это внутренний, закрытый документ [5].

Таким образом, лидерство как феномен власти и влияния -это не просто обладание должностью. Это тщательный учёт ситуационных переменных, выбор адекватного стиля поведения, использование различных источников власти (от принуждения до референтной власти). Эффективные решения лидер принимает совместно с командой, опираясь на обратную связь. Без анализа механизмов влияния мы бы не поняли, насколько важны неформальные аспекты лидерства, как работают стили руководства и какую роль играет доверие.

Список использованных источников

1. Френч, Дж.П., Рэйвен Б.Х. Основания социальной власти / Дж.П. Френч, Б.Х. Рэйвен; пер. с англ. – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. – 320 с. – ISBN 978-5-7598-1987-9.
2. Лисейцев, Д.В. Посольский приказ в эпоху Смуты: источниковедческое исследование / Д.В. Лисейцев; Российская академия наук, Институт российской истории. – Москва: Институт российской истории РАН, 2003. – 490 с. – ISBN 5-8055-0115-5. (Примечание: в тексте статьи фамилия Лисейцев упоминается как пример из истории менеджмента – оставлено для сохранения нумерации.)
3. Козляков, В.Н. Михаил Федорович: государь всея Руси / В.Н. Козляков. – Москва: Молодая гвардия, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-235-04385-3.
4. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства и власти в организации / Р.Л. Кричевский. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 248 с. – ISBN 978-5-16-014971-6.
5. Бланшар, К. Ситуационное лидерство: как управлять, а не командовать / К. Бланшар, П. Херси; пер. с англ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-00146-548-9.
6. Кови, С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей / С.Р. Кови; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 400 с. – ISBN 978-5-9614-4564-8.
7. Максвелл, Дж. 21 неопровержимый закон лидерства / Дж. Максвелл; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2019. – 336 с. – ISBN 978-985-15-4321-8.

LEADERSHIP: POWER AND INFLUENCE ON THE TEAM

E.F. Khuzieva, A.N. Khazhieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the nature of leadership as a social phenomenon. Based on the analysis of theoretical approaches, it shows the distinction between formal authority and informal influence. It also describes the main sources of a leader's power and the mechanisms of impact on followers. The analysis shows that an effective leader uses

not only coercion and rewards, but also referent power, expert power, and legitimate power.

Keywords: *leadership, power, influence, formal leadership, informal leadership, charisma, authority, referent power.*

УДК 334.02:005.21

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.А. Хуртина, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье обосновывается актуальность оценки конкурентоспособности функциональных подразделений малых предприятий, осуществляющих проектную деятельность. Раскрывается взаимосвязь между эффективностью отдельных подразделений и общей конкурентоспособностью организации. Характеризуются основные методические подходы к оценке: модель Портера, SWOT и PEST-анализ, метод интегральной балльной оценки. Рассматривается роль ключевых показателей эффективности в повышении конкурентоспособности подразделений. Приводятся выводы о необходимости формализации контрольных процедур и внедрения KPI для достижения устойчивого развития малого предприятия.

Ключевые слова: *конкурентоспособность подразделений, малое предприятие, проектная деятельность, оценка эффективности, ключевые показатели эффективности, управление проектами, государственные закупки.*

В современной экономике малое предпринимательство играет важную роль в обеспечении занятости и развитии инновационной активности. Однако малые предприятия, особенно осуществляющие проектную деятельность в сфере государственных закупок, сталкиваются с серьёзными вызовами. К ним относятся высокая конкуренция, ограниченность ресурсов, жёсткие требования заказчиков и необходимость оперативного реагирования на изменения внешней среды. В этих условиях ключевым фактором выживания и развития становится конкурентоспособность. Под конкурентоспособностью малого предприятия понимается его способность успешно действовать на рынке, противостоять конкурентам и обеспечивать устойчивое финансовое положение. Традиционно оценка конкурентоспособности проводится на уровне всей организации. Однако для малых предприятий с чётко выраженной функциональной структурой не менее важно оценивать вклад отдельных подразделений. Цель настоящего исследования – разработать методический подход к оценке конкурентоспособности функциональных подразделений малого предприятия в проектной деятельности.

Для глубокого понимания сущности конкурентоспособности подразделений необходимо обратиться к классическим теориям стратегического управления. Согласно ресурсной теории, конкурентное преимущество организации формируется на основе уникальных ресурсов и компетенций, которые распределены между подразделениями. Каждое функциональное подразделение вносит свой вклад в создание ценности для клиента. В малых проектных предприятиях типичными функциональными подразделениями являются отдел закупок и тендерной активности, отдел сбыта и клиентской работы, бухгалтерия, отдел управления проектами и координации субподрядчиков. Каждое из этих подразделений выполняет специфические задачи, и эффективность их работы напрямую влияет на общий финансовый результат. Отсутствие формальной структуры в микропредприятиях не отменяет необходимости оценки отдельных функциональных направлений, поскольку функции всё равно распределяются между сотрудниками.

Оценка конкурентоспособности функциональных подразделений может быть проведена с использованием комплекса аналитических методов. Наиболее релевантными являются модель пяти конкурентных сил М. Портера для анализа внешнего давления на каждое подразделение, SWOT-анализ для систематизации сильных и слабых сторон, PEST-анализ для учёта макросреды, а также метод интегральной балльной оценки конкурентной позиции. Модель Портера позволяет оценить, какое конкурентное давление испытывает каждое подразделение. Например, подразделение закупок сильно зависит от поставщиков, подразделение сбыта – от покупателей, а управление проектами – от интенсивности конкуренции. SWOT-анализ помогает выявить внутренние ресурсы и ограничения подразделений. PEST-анализ раскрывает внешние факторы, которые могут усилить или ослабить позиции подразделений. Интегральная балльная оценка предполагает выделение ключевых показателей для каждого подразделения, их оценку по балльной шкале (например, от 1 до 5) и расчёт взвешенной суммы с учётом значимости показателей.

В рамках предложенной методики для каждого функционального подразделения определяются три-четыре ключевых показателя. Для подразделения закупок такими показателями могут служить качество закупаемой продукции, цена закупки относительно рыночной, соблюдение сроков поставок. Для подразделения сбыта – выполнение плана продаж, удовлетворённость клиентов, скорость обработки заказов. Для бухгалтерии – своевременность отчётности, точность данных, соблюдение налогового законодательства. Для управления проектами – соблюдение сроков контрактов, качество исполнения, соблюдение бюджета. Для координации субподрядчиков – качество отбора, оперативность контроля, документальная дисциплина. После получения балльных оценок каждое подразделение получает интегральный индекс конкурентоспособности, что позволяет ранжировать их и выявлять наиболее проблемные зоны.

Апробация методики на примере малых предприятий, участвующих в государственных закупках, показывает, что наиболее конкурентоспособ-

ными часто оказываются подразделения бухгалтерского учёта, поскольку их работа стандартизирована и контролируется налоговыми органами. Наименее конкурентоспособными – подразделения управления проектами и координации субподрядчиков. Основные причины низкой конкурентоспособности этих подразделений связаны с отсутствием формализованных процедур контроля, неприменением ключевых показателей эффективности (KPI) в договорных отношениях с внешними исполнителями, эпизодическим характером мониторинга цен и концентрацией функций на ограниченном числе сотрудников. Дополнительными дестабилизирующими факторами выступают высокая зависимость от государственных закупок и отсутствие диверсификации клиентской базы.

Для повышения конкурентоспособности проблемных подразделений предлагается система мер. В области управления проектами целесообразно формализовать контроль исполнения контрактов: разработать графики контрольных точек, внедрить еженедельную сверку фактического прогресса с планом, документировать все отклонения. В области координации субподрядчиков необходимо внедрить превентивный контроль через чек-листы, включающие проверку документов, запрос рекомендаций, анализ финансового состояния контрагента и техническое собеседование. В договоры с субподрядчиками следует включать KPI с целевыми значениями (соблюдение сроков не менее 95%, качество не менее 90%, документальная дисциплина 100%) и привязывать к ним систему оплаты. Для подразделения закупок рекомендуется регулярный (ежеквартальный) мониторинг цен поставщиков с фиксацией результатов в реестре. Для подразделения сбыта – диверсификация клиентской базы за счёт выхода на коммерческих заказчиков. Для бухгалтерии – внедрение облачных сервисов автоматизации учёта и ежемесячный анализ структуры затрат.

Проведённое исследование показало, что оценка конкурентоспособности функциональных подразделений малого предприятия в проектной деятельности является необходимым инструментом стратегического управления. Предложенный методический подход, основанный на сочетании качественных (Портер, SWOT, PEST) и количественных (интегральная балльная оценка) методов, позволяет выявить узкие места и разработать адресные управленческие решения. Эффективная система повышения конкурентоспособности подразделений должна сочетать формализацию контрольных процедур, внедрение KPI, регулярный мониторинг рынка и цифровую автоматизацию учёта. Реализация этих мер позволяет стабилизировать финансовое положение предприятия, снизить риски срыва контрактов и создать предпосылки для масштабирования деятельности. Комплексный подход к оценке и совершенствованию всех функциональных направлений является необходимым условием долгосрочного устойчивого развития малого предприятия в условиях высокой внутриотраслевой конкуренции и изменчивости внешней среды.

Список использованных источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2023. – С. 40-42.

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF FUNCTIONAL UNITS OF A SMALL ENTERPRISE IN PROJECT ACTIVITIES

A.A. Khurtina, E.Sh. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article substantiates the relevance of assessing the competitiveness of functional units of small enterprises engaged in project activities. It reveals the relationship between the efficiency of individual units and the overall competitiveness of the organization. The main methodological approaches to assessment are characterized: Porter's model, SWOT and PEST analysis, and the integral scoring method. The role of key performance indicators in improving the competitiveness of units is considered. The article concludes that it is necessary to formalize control procedures and implement KPIs to achieve sustainable development of a small enterprise.

Keywords: competitiveness of units, small enterprise, project activities, performance assessment, key performance indicators, project management, public procurement.

УДК 327

РОЛЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ КУЛЬТУРНОЙ ДИПЛОМАТИИ КНР В РОССИИ

Цао Юаньюань

*Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы,
г. Москва, Россия*

В статье анализируется значение высшего образования в системе культурной дипломатии Китайской Народной Республики в России. Показано, как университетское сотрудничество, академическая мобильность, языковая подготовка и совместные научно-образовательные проекты формируют устойчивые каналы российско-китайского гуманитарного взаимодействия. Высшее образование в этом случае не сводится к передаче знаний о языке и культуре Китая: оно участвует в создании профессиональной среды, связанной с развитием россий-

ско-китайского сотрудничества. Особое внимание уделяется Институтам Конфуция, межуниверситетским связям, подготовке специалистов и проблеме взаимности в образовательном взаимодействии. Сделан вывод о том, что высшее образование может выступать одним из устойчивых механизмов культурной дипломатии КНР в России, однако его результативность зависит от содержания программ, уровня языковой подготовки, реальности университетских партнерств и способности обеих сторон развивать сотрудничество как академический диалог.

Ключевые слова: культурная дипломатия, КНР, Россия, высшее образование, гуманитарное сотрудничество, академическая мобильность, межкультурная коммуникация.

Культурная дипломатия КНР в России не исчерпывается отдельными культурными акциями, выставками, фестивалями или публичным представлением национальной традиции. В российско-китайском взаимодействии она все чаще опирается на более устойчивые формы гуманитарного присутствия: университеты, языковые программы, академические обмены, совместные образовательные проекты и профессиональные контакты. Именно в сфере высшего образования интерес к китайской культуре соединяется с подготовкой специалистов, которые в дальнейшем могут работать в области перевода, международных отношений, образования, бизнеса, экспертной аналитики и гуманитарного обмена.

Для Китайской Народной Республики образовательное направление культурной дипломатии имеет самостоятельное значение. Через высшее образование Китай предстает не только как носитель древней цивилизационной традиции, но и как современное государство с развитой научной, академической и образовательной системой. Такой образ важен для внешнего восприятия КНР, поскольку он связывает культурную привлекательность страны с ее современным развитием. В исследованиях китайской культурной и стратегической коммуникации подчеркивается, что культура используется Китаем не только как средство репрезентации, но и как инструмент более устойчивого позиционирования во внешней среде [2]. В российской научной литературе образовательный компонент китайской «мягкой силы» также рассматривается как значимый канал продвижения языка, культуры и образа Китая за рубежом [1].

Для России это направление приобретает особую значимость в силу общей динамики российско-китайских отношений. Гуманитарные, образовательные и научные связи в официальных документах двух стран рассматриваются как часть всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия [3; 5]. Однако устойчивость таких связей определяется не только политическими декларациями. Она зависит от того, насколько сотрудничество закрепляется в университетской среде, исследовательских центрах, работе преподавателей, студентов, выпускников и профессиональных сообществ.

В этом смысле культурную дипломатию КНР в России можно рассматривать как совокупность институтов и практик, направленных на рас-

ширение знания о Китае, поддержку интереса к китайскому языку и культуре, а также на подготовку специалистов, способных действовать в российско-китайской среде. Ее результат проявляется не сразу. Он связан не столько с краткосрочным информационным эффектом, сколько с постепенным изменением качества восприятия, расширением межличностных связей и укреплением академических контактов.

Высшее образование обладает особенностями, которые делают его удобным и одновременно сложным инструментом культурной дипломатии. Оно обращено к молодежи и профессиональным группам, которые в дальнейшем становятся участниками политического, экономического, научного и культурного взаимодействия. Университетская среда предполагает длительный контакт с языком, академическими нормами, образовательными практиками и культурными кодами другой страны. Поэтому образовательное сотрудничество действует глубже, чем разовое знакомство с культурой: оно связывает культурный интерес с профессиональной траекторией и личным опытом.

Наиболее очевидным направлением остается языковая и страноведческая подготовка. Для российских студентов изучение китайского языка становится не только способом освоить новую коммуникационную среду, но и возможностью лучше понять социальные нормы, культурные коды и особенности современного китайского общества. Через язык передаются не только лексика и грамматика, но и формы общения, способы выражения уважения, логика социального поведения, представления о традиции и современности. Поэтому преподавание китайского языка в российских вузах имеет не только образовательное, но и культурно-дипломатическое значение.

С языковой подготовкой непосредственно связана деятельность китайских образовательных структур, прежде всего Институтов Конфуция. В российских исследованиях они рассматриваются как один из заметных инструментов китайской образовательной и культурной политики за рубежом [4; 6]. Их работа включает преподавание китайского языка, проведение культурных мероприятий, поддержку академических контактов, организацию конкурсов, лекций и образовательных программ. Значение таких институтов состоит в том, что они создают постоянную инфраструктуру присутствия китайской культуры в университетской среде и не ограничиваются отдельными презентационными мероприятиями.

При этом восприятие Институтов Конфуция остается неоднозначным. В научной литературе они описываются как ресурс «мягкой силы», способствующий распространению китайского языка и формированию положительного образа Китая. Одновременно вокруг них сохраняются дискуссии о границах культурного влияния, академической автономии и политической составляющей образовательного присутствия [4; 6]. В российском случае эта проблематика имеет свою специфику. Китайские образовательные инициативы развиваются на фоне официально дружественных российско-китайских отношений, однако это не снимает вопроса о балансе

между культурным продвижением, академической открытостью и взаимностью сотрудничества.

Значимое место занимает межуниверситетское сотрудничество. Соглашения между российскими и китайскими вузами, совместные образовательные программы, академические обмены, конференции и научные проекты формируют институциональную основу культурной дипломатии. Их преимущество заключается в повторяемости и организационной устойчивости. Университетские связи могут поддерживаться годами, вовлекая новые группы студентов, преподавателей и исследователей. Благодаря этому образовательное взаимодействие превращается в долгосрочный канал культурного присутствия и профессионального общения.

Не менее важна академическая мобильность. Обучение российских студентов в китайских университетах, краткосрочные стажировки, летние школы, языковые курсы и исследовательские поездки создают непосредственный опыт пребывания в китайской образовательной и социальной среде. Такой опыт позволяет воспринимать Китай не только через официальные заявления, учебные тексты или медийные образы, но и через повседневное наблюдение. В результате формируется более сложное представление о китайской академической культуре, организации учебного процесса, социальных практиках и повседневной коммуникации.

Отдельного внимания заслуживает подготовка специалистов, способных работать в российско-китайском пространстве. Культурная дипломатия через высшее образование не сводится к созданию положительного образа страны. Она формирует кадровую основу дальнейшего сотрудничества. Выпускники программ, связанных с Китаем, могут быть востребованы в международных отношениях, переводе, образовании, бизнесе, туризме, экспертной аналитике и гуманитарном обмене. Тем самым образовательные проекты получают эффект, выходящий за пределы конкретного курса, стажировки или университетского соглашения.

Для полноты анализа важно учитывать и обратную сторону взаимодействия – изучение русского языка и российской культуры в КНР. Исследования, посвященные состоянию русского языка в Китае, показывают, что языковая подготовка связана с практическими потребностями российско-китайского сотрудничества в экономической, научно-технической и культурной сферах [7]. Это позволяет рассматривать образовательное взаимодействие не как односторонний канал культурного влияния, а как взаимосвязанную систему подготовки кадров для двустороннего партнерства.

Существенную роль играют совместные научно-образовательные мероприятия: конференции, круглые столы, молодежные форумы, школы молодых ученых и исследовательские проекты. В таких форматах Китай представлен не только как объект культурного интереса, но и как партнер в производстве знания. Культурная дипломатия здесь выходит за рамки демонстрации традиционной культуры и включается в обсуждение вопросов образования, науки, управления, экономики и международного сотрудничества. Для российско-китайских отношений это особенно важно, по-

скольку гуманитарная повестка соединяется с практическими задачами двустороннего партнерства.

Сила высшего образования как канала культурной дипломатии связана также с сетевым эффектом. Выпускники обменных программ, преподаватели китайского языка, специалисты по Китаю, участники совместных проектов и исследователи российско-китайских отношений образуют профессиональные сообщества. Эти сообщества продолжают функционировать после завершения конкретной программы или мероприятия. Они становятся посредниками между университетами, культурными организациями, экспертными центрами, деловыми структурами и государственными институтами. Благодаря этому культурная дипломатия приобретает не разовый, а воспроизводимый характер.

В рамках культурной дипломатии КНР высшее образование выполняет несколько взаимосвязанных функций. Оно создает каналы регулярного общения между представителями двух стран, передает знания о языке, культуре, истории и современном развитии Китая, закрепляет сотрудничество на уровне университетских соглашений и исследовательских центров. Кроме того, высшее образование участвует в формировании представления о КНР как о стране с развитой образовательной и научной системой. Его адаптационная функция состоит в подготовке специалистов, способных работать в условиях российско-китайского взаимодействия.

Эффективность высшего образования как инструмента культурной дипломатии нельзя оценивать только количественными показателями. Число соглашений между университетами, количество мероприятий или объем обменных программ сами по себе еще не раскрывают качества взаимодействия. Более важны устойчивость контактов, содержательная глубина программ, наличие совместных результатов, уровень языковой подготовки и способность участников применять полученные знания в дальнейшей профессиональной деятельности.

Наряду с этим сохраняются проблемные аспекты. Один из них связан с неравномерностью образовательного интереса. В крупных российских университетских центрах интерес к китайскому языку и китайским исследованиям выражен сильнее, чем в региональных вузах. Это сужает географию культурной дипломатии и делает ее зависимой от ограниченного числа академических площадок. Между тем именно региональные университеты могли бы расширить социальную базу восприятия Китая в России, особенно в тех субъектах Федерации, где экономические, приграничные и гуманитарные связи с КНР имеют практическое значение.

Другая проблема состоит в формализации межуниверситетского сотрудничества. Само наличие соглашения между вузами еще не означает реального взаимодействия. Если за ним не следуют совместные программы, обмены, исследовательские проекты и регулярная коммуникация, оно остается преимущественно декларативным. Накопление меморандумов в таком случае создает видимость активности, но не всегда приводит к устойчивому гуманитарному результату. Поэтому образовательная диплома-

тия требует перехода от институциональной фиксации сотрудничества к его содержательному наполнению.

Заметным ограничением остаются языковые и академические барьеры. Несмотря на рост интереса к китайскому языку, его освоение требует длительной подготовки. Недостаточный уровень языковой компетенции ограничивает участие российских студентов и исследователей в китайских образовательных программах. Со своей стороны китайские образовательные инициативы в России должны учитывать особенности российской академической традиции, научного стиля и ожиданий студентов. Без такого учета культурная дипломатия может восприниматься как односторонняя презентация, а не как диалог.

Для студентов и молодых специалистов образовательное сотрудничество ценно не только как возможность познакомиться с другой культурой. Оно воспринимается и как ресурс профессионального развития. Поэтому программы, связанные с Китаем, становятся более эффективными тогда, когда культурное содержание соединяется с прикладными направлениями: международными отношениями, экономикой, переводом, управлением, туризмом, образованием и межкультурной коммуникацией.

Принцип взаимности в этой сфере имеет ключевое значение. Культурная дипломатия в образовании не должна строиться исключительно как продвижение одного национального образа. Она становится устойчивой тогда, когда обе стороны получают возможность представлять собственный культурный и академический опыт. Для российско-китайского сотрудничества это особенно важно, поскольку двусторонние отношения официально описываются через принципы равноправного партнерства, взаимного уважения и учета интересов друг друга [5].

Высшее образование может рассматриваться не только как канал культурной дипломатии КНР, но и как площадка более широкого российско-китайского культурно-гуманитарного диалога.

Роль высшего образования в реализации культурной дипломатии КНР в России заключается в создании долговременной инфраструктуры гуманитарного взаимодействия. В отличие от краткосрочных культурных мероприятий, образовательное сотрудничество воздействует на восприятие постепенно: через обучение, академическую мобильность, совместную деятельность и межличностные связи. Эта постепенность делает его менее заметным, но более устойчивым механизмом культурной дипломатии.

Потенциал высшего образования не реализуется автоматически. Он зависит от качества программ, реального содержания университетских партнерств, уровня языковой подготовки, регионального охвата и готовности образовательных проектов учитывать интересы обеих сторон. Дальнейшее развитие данного направления связано с содержательной координацией программ, поддержкой совместных исследовательских инициатив, расширением академической мобильности и созданием устойчивых профессиональных сетей выпускников.

Высшее образование можно рассматривать как устойчивый канал культурной дипломатии КНР в России. Его значение состоит не только в распространении китайского языка и культуры, но и в формировании профессиональной среды, в которой российско-китайское взаимодействие получает долгосрочную социальную основу. Результативность такого направления определяется не количеством отдельных мероприятий, а качеством образовательного содержания, реальностью университетских связей и способностью обеих сторон развивать сотрудничество как взаимный академический и культурный обмен.

Список использованных источников

1. Гурулёва Т.Л. «Мягкая сила» китайского образования в России // Азия и Африка сегодня. – 2020. – № 1. – С. 4–9. – DOI: 10.31857/S032150750008158-5.
2. Забелла А.А., Конг С. The Role of Culture in China's Strategic Communication // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. – 2026. – Т. 26. – № 1. – С. 77–93. – DOI: 10.22363/2313-0660-2026-26-1-77-93.
3. Концепция внешней политики Российской Федерации: утв. Указом Президента Российской Федерации от 31 марта 2023 г. № 229 // Министерство иностранных дел Российской Федерации. – 2023. – URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586/> (дата обращения: 25.05.2026).
4. Селезнева Н.В. Институты Конфуция как инструмент «мягкой силы» Китая: проблемы и перспективы развития в новую эпоху // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. – 2021. – Т. 26. – № 26. – С. 291–305. – DOI: 10.24412/2618-6888-2021-26-291-305.
5. Совместное заявление Российской Федерации и Китайской Народной Республики об углублении отношений всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия, вступающих в новую эпоху // Посольство Российской Федерации в Китайской Народной Республике. – 2024. – URL: https://pekin.mid.ru/ru/news/sovmestnoe_zayavlenie_rossiyskoy_federatsii_i_kitayskoy_narodnoy_respubliki_o_dalneyshem_uglublenii/ (дата обращения: 25.05.2026).
6. Хисамутдинова Н.В., Ян Ю. Confucius Institutes – Soft Power or Trojan Horse? View from the Russian Far East // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. – 2024. – Т. 24. – № 3. – С. 417–426. – DOI: 10.22363/2313-0660-2024-24-3-417-426.
7. Цвык И.В., Цвык Г.И. Studying the Russian Language in China: Historical Background, Current State, Problems and Prospects // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. – 2025. – Т. 25. – № 4. – С. 624–634. – DOI: 10.22363/2313-0660-2025-25-4-624-634.

THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN CHINA'S CULTURAL DIPLOMACY IN RUSSIA

Cao Yuanyuan

*RUDN University named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia*

The article analyzes the role of higher education in China's cultural diplomacy in Russia. It examines how university cooperation, academic mobility, language training, and joint educational and research projects contribute to the formation of stable

channels of Russian-Chinese humanitarian interaction. The article emphasizes that higher education in this context is not limited to the dissemination of knowledge about the Chinese language and culture, but also contributes to the formation of a professional environment connected with Russian-Chinese cooperation. Particular attention is paid to Confucius Institutes, inter-university cooperation, specialist training, and the issue of reciprocity in educational interaction. It is concluded that higher education may be regarded as one of the sustainable mechanisms of China's cultural diplomacy in Russia; however, its effectiveness depends on the substantive content of educational programs, the level of language training, the reality of university partnerships, and the ability of both sides to develop cooperation as an academic dialogue.

Keywords: cultural diplomacy, China, Russia, higher education, humanitarian cooperation, academic mobility, intercultural communication.

УДК 336.748.12

ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

У.А. Чапурина, В.П. Козина

*Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва,
г. Самара, Россия*

Инфляция давно не является временной проблемой, а стала постоянным фактором, который влияет на жизнь граждан и делает неравенство более явным. Из-за уменьшения реальных доходов люди меняют базовые потребительские привычки, например, отказываются от дорогих покупок в пользу самых базовых, из-за чего сокращается экономическое развитие. Все эти факторы влияют на необходимость изучения того, как инфляция меняет привычную жизнь российских потребителей и их благосостояние.

В статье анализируется, как инфляция влияет на жизнь и покупательское поведение россиян, как рост цен снижает реальные доходы людей, включая зарплаты и пенсии, и как это меняет структуру трат. Проанализированы данные о том, что во время резкого роста цен население вынужденно экономит даже на еде и других товарах первой необходимости. Объясняется связь между инфляцией и ростом неравенства, а также влияние демографических факторов (старение населения) на инфляционные процессы через особенности потребительского поведения различных возрастных групп. В статье наглядно показывается, что политика сдерживания доходов, которую используют для борьбы с инфляцией, мешает задаче поддержания уровня жизни и может привести к росту социального неравенства.

Ключевые слова: инфляция, уровень жизни населения, доходы, потребительское поведение, сбережения, заработная плата, пенсии, социальное неравенство, процентные ставки.

Введение

Инфляция – это не просто макроэкономический показатель, отражающий динамику общего уровня цен. Для миллионов российских гражд-

дан это фактор, непосредственно определяющий их благосостояние, покупательную способность, возможность делать сбережения и планировать будущее. Как справедливо отмечает И.С. Королев, за макроэкономическими дискуссиями о темпах роста цен и ключевой ставке стоят реальные социальные последствия: инфляция «напрямую сказывается на динамике реальных доходов, покупательной способности заработных плат и пенсий, структуре потребления и возможностях для накопления сбережений».

Политика инфляционного таргетирования, проводимая Банком России, традиционно рассматривает стабильность цен как главную цель, исходя из предпосылки, что низкая инфляция является благом для всех экономических агентов. Однако, как показывают исследования, связь между инфляцией и благосостоянием населения далеко не однозначна. В периоды высокой инфляции наиболее уязвимыми оказываются социально незащищенные слои населения, чьи доходы либо не индексируются вовсе, либо индексируются с большим опозданием и не в полном объеме. Политика сдерживания доходов, проводимая в рамках борьбы с инфляцией, может вступать в прямое противоречие с задачей поддержания уровня жизни.

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты влияния инфляции на уровень жизни и потребительское поведение населения. Анализируются данные о динамике реальных доходов в периоды инфляционных шоков, вынужденные изменения в структуре потребления, сберегательное поведение домохозяйств, а также долгосрочные демографические и структурные факторы, опосредующие это влияние.

Когда цены растут быстрее номинальных доходов, падает покупательская способность населения – это прямое влияние инфляции. Данные по кризисным периодам в России показывают неравномерность такого удара по регионам: после санкций и девальвации рубля рост цен в стране многократно превысил рост зарплат. Так, в Москве цены росли в 6,2 раза быстрее зарплат, а в Башкирии при инфляции 16,29% зарплаты выросли лишь на 0,22% – то есть цены обгоняли доходы в 73 раза. В шести регионах – Амурской и Волгоградской областях, Краснодарском и Тверском краях, Дагестане и Курганской области – зарплаты даже снизились, хотя инфляция составляла 17-19 %. Лишь в Сахалинской области доходы обогнали рост цен, что связано с развитием нефтегазового сектора.

Для большинства населения компенсации инфляции не происходит – особенно тяжело приходится жителям регионов, не связанных с экспортными сырьевыми отраслями, где у работодателей нет ресурсов для повышения зарплат. Ещё уязвимее положение пенсионеров: их доходы фиксированы, а индексация запаздывает. К примеру, пенсии повысили на 4 %, тогда как инфляция достигла 15,5 % – из-за отставания более чем на 10 процентных пунктов около миллиона пенсионеров оказались за чертой прожиточного минимума. Сдерживание роста пенсий под видом борьбы с инфляцией ведёт к обнищанию значительной части пожилого населения.

Структура доходов в России устроена так, что значительная часть населения оказывается крайне уязвимой перед инфляцией. Самый типичный

уровень зарплаты в реальном выражении сегодня ниже, чем был в 1991 году – из-за слишком высокой дифференциации доходов. Минимальный размер оплаты труда даже после всех повышений остаётся одним из самых низких в мире.

Особенно тревожит другое: примерно каждый третий работающий россиянин получает меньше двух третей от средней зарплаты по стране. Среди домохозяйств, которые официально считаются бедными (доходы ниже прожиточного минимума), почти 60% – это семьи, где работают двое или больше человек. Среди самых бедных – с доходами ниже половины прожиточного уровня – таких семей больше половины. Это значит, что российская бедность – это не только про пенсионеров и инвалидов. Это про людей, которые ходят на работу каждый день, но всё равно не могут нормально жить. А когда приходит инфляция, им просто некуда дальше сокращать расходы.

В развитых странах (США, Германия, Франция) среди бедных людей только каждый четвёртый или третий имеет работу. Остальные – это безработные или те, кто не может работать. А в России больше половины бедных людей – это работающие граждане. То есть человек ходит на работу, получает зарплату, но этих денег всё равно не хватает, чтобы выбраться из бедности. Это доказывает, что инфляция бьёт по работающим россиянам сильнее, чем в других странах. Если у человека зарплата и так низкая, а цены в магазинах продолжают расти, он попадает в ловушку «работающего бедного», что означает, что ему нечего урезать в своих тратах, кроме продуктов питания и товар первой необходимости.

Когда инфляция ускоряется, домохозяйства не становятся экономнее в хорошем смысле – они просто начинают выживать. Они покупают более дешёвые продукты, отказываются от привычных товаров, сокращают объёмы покупок.

По данным опросов, после девальвации 2014 года 62% населения начали экономить на еде. Почти половина (46%) отказались от мяса, сыра, колбасы, рыбы. Больше трети (36%) урезали вообще все виды расходов – не только на развлечения, но и на одежду, бытовую технику, лечение. Эти цифры показывают, что для значительной части россиян инфляция означает не просто переход на более скромный образ жизни, а переход в режим выживания, при котором из рациона исчезают целые категории продуктов.

Можно отметить, что семьи с низкими доходами тратят 50% своих средств на продукты питания и по 25% на непродовольственные товары и услуги. У богатых домохозяйств на еду уходит 20% от общего дохода, 30% на непродовольственные товары и 50% дохода на услуги.

Официальные показатели инфляции не отражают того, насколько сильно рост цен влияет на бедные домохозяйства. После расходов на продукты и коммунальные услуги у них остаётся совсем немного средств на другие потребности. Именно поэтому таким семьям сложно накопить или вложить деньги в образование, здоровье и повышение качества жизни. В

результате инфляция сильнее всего влияет на тех, кто почти весь доход тратит на товары первой необходимости.

Снижение курса рубля обычно приводит к росту инфляции, причём цены растут быстрее, чем снижаются после укрепления национальной валюты. Особенно это заметно во время санкций. Импортная продукция, зависящая от зарубежных компонентов, быстро дорожает, однако после стабилизации курса цены редко возвращаются к прежнему уровню. В результате общий уровень цен повышается надолго, а покупательная способность населения падает.

Инфляция имеет и серьёзные социальные последствия: она усиливает неравенство и создаёт риски для стабильности общества. Бедные семьи, у которых нет сбережений и доступа к кредитам, тратят около половины бюджета на еду – а именно продукты питания дорожают быстрее всего. Богатые семьи отдают на еду лишь пятую часть доходов и почти не замечают роста цен. Острее всего на изменения ставок и цен реагируют

Проанализировав инфляцию для богатых и бедных и сравнивая ее с официальной (средней) инфляцией можно сделать вывод, что инфляция для бедных слоёв населения на протяжении почти всего рассматриваемого периода значительно превышает инфляцию для богатых и официальные показатели. В 2021 году рост цен для малоимущих составлял целых 16 процентов (рис. 1), в 2022 году – 15 процентов (рис. 1), тогда как официальная инфляция держалась на уровне 8-8,4 процента (рис. 1). Для богатых в эти же годы инфляция была вдвое ниже – 9 и 8,7 процента (рис. 1) соответственно. Во все остальные года разница оставалась примерно такой же. Значение этого графика (1) в том, что он развенчивает миф о равенстве инфляционного бремени: пока в отчётах фигурирует усреднённая цифра или официальная, наименее защищённые слои населения из года в год испытывают сложности в жизни из-за роста цен. Это подтверждает главную мысль статьи – инфляция усиливает социально расслоение и сильнее всего влияет на тех, у кого низкие доходы.



Рисунок 1 – Сравнение инфляции для бедных и богатых

В России сдерживание доходов периодически используют для борьбы с инфляцией: предполагается, что меньший спрос снизит рост цен. Однако на практике эта мера лишь углубляет социальное неравенство и убивает внутренний спрос, необходимый для роста экономики. Статистика подтверждает что, каждый третий работающий получает меньше двух третей от средней зарплаты, среди самых бедных семей больше половины – семьи с двумя работающими. В этих условиях приоритет должен быть отдан повышению доходов, а не снижению инфляции с 8 % до 4 %: даже низкая инфляция не улучшает жизнь при столь низких зарплатах.

Высокая инфляция и политика сдерживания доходов разрушают человеческий капитал. В малых городах и сельской местности люди не могут вкладываться в образование и здоровье, а низкие стипендии вынуждают талантливую молодёжь выбирать между учёбой и работой. В результате возникает порочный круг: низкая квалификация ведёт к низкой зарплате, что повышает уязвимость перед инфляцией. В современной экономике знания – главный фактор производства, однако инфляция, подрывая возможности для инвестиций в образование, лишает людей шанса адаптироваться к новым условиям.

Пережитые кризисы формируют «инфляционную травму»: люди перестают верить обещаниям ЦБ и ориентируются на текущую динамику цен. Геополитическая напряжённость и неопределённость экономической политики усиливают этот эффект – люди начинают жить одним днём: тратят всё сразу, не копят и не планируют. Это само становится фактором инфляции: рост спроса ведёт к повышению цен, а экономика лишается сбережений – ресурса для долгосрочных инвестиций. При этом рублёвые сбережения населения составляют почти половину денежной массы, но без доверия к рублю эти средства уходят в валюту или тратятся на текущее потребление, не способствуя стабильности и росту.

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели уровня жизни населения и инфляции в 2024–2026 гг.

Основные социально-экономические показатели уровня жизни населения и инфляции в 2024–2026 гг.			
Показатель	2024	2025	2026(прогноз)
Уровень бедности (% населения)	7,2%	6,7%	6,1%
Численность бедных (млн чел.)	10,3	9,8	9,0
Реальные располагаемые доходы (% к предыдущему году)	108,8%	104,3%	104,4%
Официальная инфляция (годовая)	8,5%	8,5%	4,9%

Данная таблица (1) подводит итог всему исследованию и предоставляет возможность рассмотреть противоречивость текущей экономической ситуации. С одной стороны, официальная статистика фиксирует снижение уровня бедности с 7,2 до прогнозируемых 6,7 процента, а численность бедных сокращается с 10,3 до 9,8 миллионов человек (табл.1). С другой

стороны, реальные располагаемые доходы населения растут очень медленно: в 2025 году прирост составил лишь 4,3 процента, в то время как годовая инфляция держится на отметке 8,5 процента (табл. 1). Это означает, что рост цен почти вдвое обгоняет увеличение доходов, и покупательная способность граждан фактически продолжает падать. Прогнозируемое снижение инфляции до 4,9 процента в 2026 году (табл.1) даёт надежду на более стабильную, однако, как можно заметить из всего вышенаписанного в статье, даже при формальном улучшении цифр бедные слои населения по-прежнему будут ощущать давление цен сильнее, чем более обеспеченные. Таким образом, таблица (1) подтверждает главный вывод нашей статьи: борьба с инфляцией не должна ограничиваться макроэкономическими показателями, поскольку за усреднёнными цифрами скрывается сохранение серьёзного социального неравенства и уязвимого положения миллионов работающих, но при этом малообеспеченных, граждан.

Заключение

Инфляция в России оказывает глубокое воздействие на уровень жизни и потребительское поведение. В периоды её роста реальные доходы граждан падают, причём сильнее всего страдают социально незащищённые слои: пенсионеры, работники бюджетной сферы и жители регионов, не связанных с экспортно-ориентированными отраслями.

Население адаптируется к росту цен, сокращая потребление – прежде всего продуктов питания – и переключаясь на более дешёвые товары. Опросы показывают: во время инфляционных шоков многие россияне экономят на еде, а свыше трети вынуждены урезать практически все расходы.

Инфляция меняет и сберегательное поведение: люди ищут способы защитить накопления, в том числе переводя средства в иностранную валюту. При этом ключевую роль играют процентные ставки по депозитам – они должны не просто компенсировать инфляцию, но и обеспечивать позитивную реальную доходность, чтобы стимулировать хранение сбережений в рублях.

Социальные последствия выражаются в усилении неравенства. Бедные слои, тратящие большую часть доходов на товары первой необходимости, страдают от роста цен сильнее прочих. Политика сдерживания доходов, направленная на борьбу с инфляцией, противоречит задаче поддержания уровня жизни и может провоцировать социальную напряжённость.

Старение населения добавляет контекста: пожилые граждане с низкими пенсиями и скромными сбережениями не только оказываются наиболее уязвимы, но и не способны стимулировать экономический рост через потребительский спрос.

Сравнение кризисов 2014–2016 и 2022–2025 годов подтверждает: инфляция систематически обесценивает доходы – цены на товары первой необходимости растут быстрее зарплат, что ведёт к падению реальных доходов. При этом одинаковый процент инфляции сильнее бьёт по бедным, а средние статистические показатели маскируют социальное расслоение: даже работающие люди могут оказаться за чертой бедности.

Таким образом, снижение инфляции нельзя рассматривать в отрыве от социальной политики. Эффективная антиинфляционная стратегия должна учитывать не только макроэкономические цели, но и необходимость защиты уязвимых групп населения, сохранения покупательной способности доходов и стимулирования внутреннего спроса как основы долгосрочного роста экономики

Список использованных источников

1. Антонова Д., Вымятина Ю. (2018). Инфляция и возрастная структура населения: Пример развивающихся экономик. Деньги и кредит, 77(4), с. 3–25.
2. Картаев Ф. С. (2017). Увеличивает ли управление валютным курсом эффективность инфляционного таргетирования? Деньги и кредит, (2), с. 63–68.
3. Королев И. С. (2016). Инфляция – структурная проблема российской экономики. Деньги и кредит, (8), с. 20–30.
4. Перевышин Ю. (2024). Помогают ли инфляционные ожидания аналитиков прогнозировать инфляцию в российской экономике. Russian Journal of Money and Finance, 83(2), с. 54–76.
5. Синяков А., Хотулев, И. (2018). Обзор конференции Банка России «Инфляция: Новые выводы для центральных банков». Деньги и кредит, 77(3), с. 3–22.
6. Слободян С., Воутерс, Р. (2021). Инфляционные ожидания в опросах и обучение. Russian Journal of Money and Finance, 80(2), с. 3–27.
7. Стырин К. (2019). Прогнозирование инфляции в России методом динамического усреднения моделей. Russian Journal of Money and Finance, 78(1), с. 3–18.
8. Хесин Е. С. (2017). Управление инфляцией: движущие силы перемен. Деньги и кредит, (12), с. 9–16.
9. Худякова Л. С., Поливач, А. П. (2016). Экспортируемая и импортируемая инфляция в открытых экономиках. Деньги и кредит, (10), с. 36–42.
10. Чудаева А. (2025). Анализ факторов инфляционного риска в России. Russian Journal of Money and Finance, 84(1), с. 60–92.

THE IMPACT OF INFLATION ON THE POPULATION'S STANDARD OF LIVING AND CONSUMER BEHAVIOR

U.A. Chapurina, V.P. Kozina

*Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev,
Samara, Russia*

The article analyzes how inflation affects the lives and purchasing behavior of Russians, how rising prices reduce people's real incomes, including salaries and pensions, and how this changes the structure of spending. The article analyzes data showing that during periods of sharp price increases, people are forced to save even on food and other essential goods. The article explains the relationship between inflation and rising inequality, as well as the impact of demographic factors (such as an aging population) on inflationary processes through the consumer behavior of different age groups. The article clearly shows that the income restraint policy used to combat inflation hinders the task of maintaining living standards and can lead to increased social inequality.

Keywords: *inflation, living standards, income, consumer behavior, savings, wages, pensions, social inequality, and interest rates.*

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СОРТА ЧАЙНО- ГИБРИДНЫХ РОЗ ДЛЯ ОЗЕЛЕНЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

Ю.С. Черятова, С.С. Макаров, А.И. Чудецкий

*Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева,
г. Москва, Россия*

В статье рассматриваются перспективные сорта чайно-гибридных роз, используемые в озеленении г. Москвы. Выделены и рекомендованы для городского ландшафтного дизайна наиболее зимостойкие и устойчивые к различным грибным болезням сорта чайно-гибридных роз.

Ключевые слова: роза чайно-гибридная, зимостойкость, декоративность, сортоизучение, городское озеленение, ландшафтный дизайн.

Современные условия урбанизированной среды диктуют необходимость создания эстетически привлекательных и устойчивых зеленых зон в мегаполисе для обеспечения улучшения качества жизни населения и поддержанию экосистем [1, 2, 3]. Сегодня в условиях роста антропогенной нагрузки и глобального изменения климата актуальной задачей современного городского озеленения является подбор видов декоративных растений, среди которого чайно-гибридные розы занимают свое особое место [4]. Поэтому целью данной работы являлось выявление перспективных сортов чайно-гибридных роз (*Rosa × hybrida*) для озеленения г. Москвы, обладающих высоким адаптивным биоэкологическим потенциалом.

Для достижения поставленной цели был проведен анализ существующего ассортимента чайно-гибридных роз в озеленении г. Москвы на предмет зимостойкости и устойчивости к неблагоприятным факторам окружающей среды. Методология исследования включала всесторонний анализ научной литературы, а также полевые наблюдения, что позволило получить объективные данные о выбранных сортах. Результаты работы позволяют сделать выводы о целесообразности использования тех или иных сортов чайно-гибридных роз в городском озеленении и сформулировать рекомендации для ландшафтных дизайнеров и озеленителей, что поможет проектировать устойчивые цветники в условиях мегаполиса.

Результаты исследования. Чайно-гибридные розы (Hybrid Tea) представляют собой класс сортов роз из группы современные садовые розы по классификации, принятой в 1976 году в Оксфорде Всемирной федерацией обществ розоводов (World Federation of Rose Societies, WFRS). Для озеленения г. Москвы среди популярных чайно-гибридных роз рекомендуется выбирать зимостойкие (USDA зона 4–5) и устойчивые к болезням сорта (табл. 1).

Таблица 1 – Сорта чайно-гибридных роз в озеленении г. Москвы

Сорт	Морфологические и биоэкологические особенности
Утро Москвы	Сорт отечественной селекции (1952 г.). Высота растений составляет 0,6–0,8 м (редко до 1 м). Растение формирует розовые цветки 10–12 см, обладающие легким ароматом. Зимостойкость высокая, это единственная корнесобственная роза, хорошо зимующая в средней полосе России.
Глория Дей (Gloria Dei)	Крупные чашевидные цветки до 15 см, кремово-желтые с розовой каймой с выраженным фруктовым ароматом. Растение формирует мощный куст высотой 1–1,5 м. Зимует под стандартным укрытием. Мировой эталон. Один из самых надежных и зимостойких сортов для региона. Обладает высокой устойчивостью к болезням.
Chippendale	Растение сильнорослое (0,8–1,2 м), формирует ярко-оранжевые цветки 10–12 см, обладающие сильным фруктовым ароматом. Сорт характеризуется высокой устойчивостью к мучнистой росе и чёрной пятнистости. Повышенная зимостойкость.
Nostalgie	Растение формирует компактный куст 0,8–1 м. Двухцветные цветки (белоснежный центр, вишнёвые внешние лепестки), обладают высокой устойчивостью к дождю. У растений хорошая зимостойкость под укрытием.
Chandos Beauty	Растение компактное, компактный 0,8–1 м. У растений бокаловидные персиково-розовые цветки, с очень сильным пряно-фруктовым ароматом. Высокая зимостойкость.
Ashram	Растение компактное (0,6–0,8 м), формирует медно-оранжево-коричневые цветки 10–15 см, окраска не выгорает. Превосходит многие сорта по зимостойкости в Подмоскowie.
Pullman Orient Express	Растение высокорослое (1,2–1,8 м), формирует сливочно-жёлтые с малиновым краем цветки 13–14 см. Зимостойкость высокая.
Айсфогель (Eisvogel)	Высота куста: 0,8–1,2 м. Растения формируют бесшипные побеги; цветки холодно-сиреневого цвета, характеризующиеся очень сильным экзотическим ароматом. Цветки обладают высокой устойчивостью к дождю. Высокая зимостойкость.
Адмирал (Admiral)	Растение сильнорослое (0,8–1,2 м), формирует чёрно-красные густомахровые цветки, обладающие грушевым ароматом. Сорт характеризуется высокой зимостойкостью, морозостойкостью и устойчивостью к болезням.
Августа Луиза (Augusta Luise)	Растение формирует плотный куст высотой 0,7–1,2 м. Цветки растений персиково-розовые, 12–15 см, с сильным фруктовым ароматом. Цветение обильное непрерывное. Сорт характеризуется высокой зимостойкостью и устойчивостью к болезням.

К ключевым критериям выбора сортов чайно-гибридных роз для озеленения г. Москвы следует отнести следующие: зимостойкость, устойчивость к грибным болезням (мучнистая роса, ржавчина, черная пятнистость и др.), устойчивость цветков к дождю, повторное цветение (обеспечение декоративности растений с июня по октябрь) [5, 6]. Закладку декоративных насаждений лучше производить привитыми са-

женцами чайно-гибридных роз, поскольку большинство корнесобственных роз в условиях г. Москвы плохо перезимовывает и часто вымерзает. Более того, для большинства сортов чайно-гибридных роз следует предусмотреть воздушно-сухое укрытие на зиму (окучивание, каркасное укрытие, укрытие плотным нетканым материалом) [7]. При проектировании московских цветников с розами необходимо выбирать открытые, защищенные от холодных северных ветров участки с южной или юго-восточной экспозицией.

На основе анализа проведенного исследования для озеленения г. Москвы следует рекомендовать следующие наиболее устойчивые к абиотическим и биотическим факторам среды сорта чайно-гибридных роз: Утро Москвы, Chandos Beauty, Chippendale, Gloria Dei. Таким образом, внедрение в озеленение отобранных сортов чайно-гибридных роз позволит не только улучшить эстетическое восприятие городской среды, но и повысить устойчивость зеленых насаждений к неблагоприятным условиям, создавая тем самым более комфортные условия для проживания населения г. Москвы.

Работа выполнена в рамках выполнения Тематического плана-задания на выполнение НИР по заказу Минсельхоза России по теме «Разработка адаптивных технологий выращивания цветочно-декоративных культур семейств Розовые и Гортензиевые для использования в городском озеленении» за счет средств федерального бюджета в 2026 году.

Список использованных источников

1. Озеленение как фактор устойчивого развития городской среды: Монография / М.Я. Бессмольная, Э.Г. Имескенова, С.В. Кисова, А.Д. Манханов. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 292 с. – ISBN 978-5-4497-1808-2. – EDN FAWZUD.
2. Черятова, Ю.С. К вопросу о сохранении биоразнообразия растений in situ / Ю.С. Черятова, З.Л. Пашалиев, Д.Г. Разуваева // Биосферное хозяйство: теория и практика. – 2022. – № 11(52). – С. 18-24. – EDN BUEVAR.
3. Черятова, Ю.С. Сравнительный морфогенез и структура вегетативных органов растений хозяйственно ценных видов рода *Oenothera* L: специальность 03.00.05: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата биологических наук. – Москва, 2006. – 20 с. – EDN NJYOMH.
4. Магомедова, А.А. Сорта чайно-гибридных роз в озеленении г. Махачкала / А.А. Магомедова, А.Ч. Сапукова, С.М. Мурсалов // Проблемы развития АПК региона. – 2015. – Т. 23, № 3(23). – С. 69-73. – EDN UNTIDB.
5. Горланова, Е.П. Зимостойкие сорта роз чайно-гибридной группы / Е.П. Горланова // Бюллетень ботанического сада Саратовского государственного университета. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 54-56. – EDN WIQNMN.
6. Макаров, С.С. Декоративная дендрология: учеб. для вузов / С.С. Макаров, Н.Р. Сунгурова, А.И. Чудецкий. – СПб.: Лань, 2024. – 340 с. EDN: ITKLBS.
7. Черемных, Е.Н. Чайно-гибридные розы в коллекции Отдела интродукции и акклиматизации растений УДМФИЦ УРО РАН / Е.Н. Черемных, О.А. Ардашева, А.В. Федоров // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4(68). – С. 40-45. – DOI 10.48012/1817-5457_2021_4_40. – EDN GRQLKU.

PROMISING VARIETIES OF HYBRID TEA ROSES FOR LANDSCAPING IN MOSCOW

Yu.S. Cheryatova, S.S. Makarov, A.I. Chudetsky

*Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy,
Moscow, Russia*

This article examines promising hybrid tea rose varieties used in Moscow's landscaping. The most winter-hardy and fungal-resistant hybrid tea rose varieties are identified and recommended for urban landscape design.

Keywords: Hybrid tea rose, winter hardiness, decorativeness, variety study, urban landscaping, landscape design.

УДК 336.7

КРЕДИТНЫЕ РИСКИ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА: ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ СНИЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»)

Чжао Чжиминь

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия*

В современных экономических условиях розничное кредитование является одним из ключевых направлений деятельности российских банков, однако оно сопряжено с повышенными кредитными рисками. Актуальность исследования обусловлена стабильным ростом проблемной задолженности в розничном сегменте российского банковского сектора в 2024–2025 годах, что создает угрозу финансовой устойчивости кредитных организаций. В статье сформулированы теоретические основы возникновения кредитных рисков розничного кредитования, определена сущность и классификация данного вида банковских угроз. Проведен комплексный анализ внутренних и внешних факторов роста рисков на примере второго по величине активов российского банка ПАО «ВТБ». Исследованы действующие механизмы снижения кредитных рисков, включающие модернизацию интеллектуальных скоринговых моделей, ужесточение требований к потенциальным заемщикам и оптимизацию посткредитного обслуживания. Выявлены существенные недостатки действующей системы риск-менеджмента, связанные с низкой адаптивностью цифровых алгоритмов и отсутствием региональной дифференциации оценки платежеспособности клиентов. На основе отечественного и международного опыта предложены практические направления совершенствования риск-менеджмента. Исследование выполнено на основе официальной статистики Центрального банка РФ, годовой и устойчивой отчетности ПАО «ВТБ», а также научных публикаций российских и зарубежных авторов. Полученные результаты могут применяться коммерческими банками для оптимизации работы с розничными заемщиками и снижения объемов проблемной задолженности.

Ключевые слова: Кредитные риски; розничное кредитование; коммерческие банки; ПАО «ВТБ»; управление рисками; скоринговые модели; долговая нагрузка населения.

Введение

Розничное кредитование занимает центральное место в деятельности российских банков, являясь основой взаимодействия с физическими лицами и важным источником дохода кредитных организаций. Активное развитие данного сегмента в последние годы сопровождается стабильным ростом проблемной задолженности, что создает серьезные угрозы для финансовой устойчивости банковского сектора [2]. По итогам 2024 года Центральный банк РФ отметил увеличение доли просроченных кредитов среди физических лиц, что связано с ростом долговой нагрузки населения на фоне действующей денежно-кредитной политики [1]. Регулятор в 2024 году принял комплекс мер по ужесточению макропруденциальных требований к розничному кредитованию, направленных на ограничение выдачи займов заемщикам с высоким показателем DSTI [3]. Несмотря на реализованные ограничительные меры, проблема управления кредитными рисками остается крайне актуальной для крупных российских банков.

Крупнейшие финансовые институты, включая ПАО «ВТБ», вынуждены адаптировать внутренние системы риск-менеджмента под изменяющиеся макроэкономические условия и нормативные требования регулятора [11]. Комплексный анализ факторов возникновения кредитных рисков и оценка эффективности действующих механизмов их снижения на примере ПАО «ВТБ» позволяют выявить слабые стороны в организации работы банков и сформулировать практические рекомендации по модернизации риск-менеджмента. Цель данного исследования заключается в комплексном анализе кредитных рисков розничного сектора на примере ПАО «ВТБ» и разработке предложений по совершенствованию инструментов их нейтрализации.

Основная часть

Под кредитным риском в сфере розничного кредитования понимается вероятность возникновения финансовых потерь банка из-за неисполнения физическим лицом обязательств по кредитному договору, несвоевременного возврата основного долга и начисленных процентов [15, с. 89]. Данная категория рисков имеет специфические особенности, обусловленные массовой клиентской базой, небольшим размером отдельных кредитных договоров и высокой зависимостью платежеспособности граждан от макроэкономических показателей. В отечественной научной литературе детально изучена структура кредитных рисков розничных банковских продуктов, выделены внутренние и внешние факторы их формирования.

Основные теоретические принципы построения интегрированной системы управления банковскими рисками изложены в специализированных учебных изданиях [13, с. 45; 14, с. 120]. Отечественные исследователи разделяют кредитные риски по источнику возникновения, выделяя внешние угрозы, связанные с политикой регулятора и состоянием экономики, а также внутренние риски, обусловленные качеством организации кредитного процесса внутри банка. Особое внимание современных авторов сосредоточено на долговой нагрузке населения как ключевом факторе роста

просроченной задолженности [10, с. 30]. Анализ практики макропруденциального регулирования подтверждает эффективность ограничений по показателю DSTI [1, 3].

Зарубежные исследования посвящены применению искусственного интеллекта и машинного обучения в оценке кредитных рисков [6, с. 377]. Современные скоринговые модели демонстрируют высокую точность оценки, но имеют недостаток в виде низкой интерпретируемости алгоритмов [15, с. 30]. Сравнительный анализ различных алгоритмов машинного обучения показывает разницу в эффективности при работе с разными группами клиентов [8, с. 5]. Международные организации разработали унифицированные методики калибровки показателя долговой нагрузки [9], а опыт формирования банковских резервов под кредитные потери активно используется в российской практике [7]. Европейский центральный банк формирует единый терминологический глоссарий макропруденциальной политики [4].

ПАО «ВТБ» относится к вторым по объему активов банкам России и является одним из лидеров розничного кредитования [11]. По итогам 2024 года розничный портфель банка показал устойчивый рост, параллельно увеличивалась доля просроченной задолженности. Наибольшие риски сосредоточены в сегменте необеспеченных потребительских кредитов [11].

К внешним факторам роста рисков относят ключевую ставку ЦБ, снижение реальных доходов населения и волатильность рубля [1, 2]. К внутренним факторам – активное расширение кредитования и большая доля клиентов с высокой долговой нагрузкой [11]. Аналогичные тенденции наблюдаются и у других крупных российских банков [2].

Для стабилизации ситуации ПАО «ВТБ» реализует комплекс профилактических мер [11]. Ключевым направлением является модернизация скоринговых систем на основе машинного обучения [6, с. 378]. Банк ужесточил требования к заемщикам в соответствии с нормами ЦБ [3], а также оптимизировал систему посткредитного обслуживания [11]. Принятые меры позволили замедлить рост просрочки в первой половине 2025 года [11].

Вместе с тем действующая система риск-менеджмента имеет недостатки: низкая адаптация интеллектуальных моделей к экономическим шокам [16, с. 30], отсутствие региональных поправок при оценке клиентов [14, с. 94]. Для улучшения ситуации предлагается использовать международный опыт по корректировке резервов [7], дополнять скоринговые модели макроэкономическими индикаторами [8, с. 9] и применять европейские стандарты оценки долговой нагрузки [4].

Заключение

Кредитные риски розничного банковского сектора остаются одной из главных угроз финансовой устойчивости российских кредитных организаций в 2024–2025 годах. Рост проблемной задолженности обусловлен комплексом внешних макроэкономических и внутренних факторов [2]. Цен-

тральный банк РФ реализует эффективные макропруденциальные ограничения для снижения рисков розничного кредитования [1, 3].

На примере ПАО «ВТБ» доказано, что внедрение интеллектуальных скоринговых систем, контроль над долговой нагрузкой заемщиков и оптимизация посткредитного обслуживания позволяют сдерживать рост просроченной задолженности [11]. При этом выявлены недостатки действующей системы риск-менеджмента, требующие доработки.

Комплексное совершенствование механизмов управления рисками позволит ПАО «ВТБ» дополнительно снизить объем проблемных кредитов. Постоянное развитие риск-менеджмента с учетом отечественного и международного опыта является обязательным условием устойчивости всего банковского сектора.

Исследование ограничено анализом только одного крупного банка, поэтому выводы не полностью распространяются на региональные небольшие кредитные организации. Перспективой дальнейших работ является изучение риск-менеджмента в малых банках и долгосрочная оценка эффективности интеллектуальных скоринговых систем.

Список использованных источников

1. Банк России. Банк России принял ряд решений по макропруденциальным требованиям в отношении необеспеченных потребительских кредитов [Электронный ресурс]. 29 ноября 2024 года. URL: <https://www.cbr.ru/press/pr/?file=638684788170614131FINSTAB.htm> (дата обращения: 16.06.2026).

2. Банк России. Банк России установил более строгие ограничения на кредитование заемщиков с высокой долговой нагрузкой [Электронный ресурс]. 24 мая 2024 года. URL: https://cbr.ru/press/PR?file=638521460550183576macroprudential_limits.htm (дата обращения: 16.06.2026).

3. Банк России. О совершенствовании инструмента макропруденциальных лимитов для ограничения системных рисков в розничном кредитовании [Электронный ресурс] : информационно-аналитический материал / Департамент финансовой стабильности. – Москва: Банк России, 2024. URL: <https://library.cbr.ru/catalog/lib/books/980701/> (дата обращения: 16.06.2026).

4. Европейский центральный банк. Глоссарий политики макропруденциального регулирования и финансовой стабильности [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/> (дата обращения: 01.06.2026).

5. Казимагомедов А.А., Абдулсаламова А.А. Банковские риски : учебное пособие. – Москва: КноРус, 2023. – 259 с.

6. Казимото Д., Баадель С. Машинное обучение в скоринге розничных кредитов // Человекоориентированные интеллектуальные системы. – 2025. – Т. 5. – С. 376–384. – DOI: 10.1007/s44230-025-00189-7

7. Гросс М., Миллишер Л. Учет кредитных потерь при формировании резервов и буферов капитала [Электронный ресурс]: рабочий документ МВФ, № WP/25/228. 2025. DOI: 10.5089/9798229029803.001 (дата обращения: 16.06.2026).

8. Наик М. Сравнительный анализ моделей оценки кредитных рисков на основе машинного обучения // Издательство SAGE. – 2025. – DOI: 10.1177/0142569425103214

9. Нир Э., Шамло М. Калибровка лимитов долговой нагрузки заемщиков [Электронный ресурс]. Национальный банк Румынии, 2018. – URL: <https://www.bnr.ro/> (дата обращения: 16.06.2026).
10. Оволаби О. Интерпретируемый искусственный интеллект для оценки розничных кредитов // Журнал анализа данных и обработки информации. – 2025. – Т. 13, № 4. – С. 30. – DOI: 10.4236/jdaip.2025.134004
11. ПАО «ВТБ». Годовой отчет за 2024 год [Электронный ресурс]. – Москва, 2025. URL: [rus_vtb_go_02072025_2024.pdf](https://vtb-go_02072025_2024.pdf) (дата обращения: 01.06.2026).
12. ПАО «ВТБ». Отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс]. – Москва, 2025. URL: БАНКА ВТБ (ПАО) В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (дата обращения: 01.06.2026).
13. Смирнов В.Г. Управление рисками в коммерческих банках. – Москва: Финансы и статистика, 2023. – 200 с.
14. Травкина Е.В., Мешкова Е.И. Управление рисками в современном банке: учебное пособие. – Москва: КНОРУС, 2021. – 218 с.
15. Зохидов А. Разработка интерпретируемые скоринговые карты для оценки розничных кредитных рисков // Журнал финансовых рисков. – 2026. – DOI: 10.1108/JRF-02-2025-0032

CREDIT RISKS IN THE RETAIL BANKING SECTOR: FACTORS AND MITIGATION MECHANISMS (USING THE EXAMPLE OF VTB PJSC)

Zhao Zhimin

*Kazan Volga Region (Federal) University,
Kazan, Russia*

Against the backdrop of modern economic development, retail lending has become a core business for Russian commercial banks, while it is accompanied by prominent credit risks. This research is relevant due to the continuous growth of non-performing loans in Russia's retail banking sector during 2024–2025, which poses threats to the financial stability of credit institutions. This paper elaborates on the theoretical framework of credit risks in retail lending, and defines the nature and classification of such banking risks. Taking VTB PJSC, the second-largest bank in Russia by assets, as the research object, the paper analyzes internal and external factors driving the rise of credit risks. It reviews the existing risk mitigation measures, including the upgrade of AI-based scoring models, stricter borrower criteria and optimized post-loan services. The study identifies deficiencies in the current risk management system, such as the poor adaptability of digital algorithms and the lack of regional differentiation in solvency assessment. Drawing on domestic and international experience, practical suggestions for improving risk management are put forward. The research adopts official statistics from the Central Bank of Russia, annual and sustainability reports of VTB PJSC, as well as academic literature from Russian and foreign scholars. The conclusions can be used by commercial banks to optimize retail lending business and reduce non-performing loans.

Keywords: Credit risks; retail lending; commercial banks; VTB PJSC; risk management; scoring models; household debt burden.

МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТРАЕКТОРИЙ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ РАННЕГО УСИЛЕННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Чжуан Ваньлу

*Забайкальский государственный университет,
г. Чита, Россия*

В статье раскрывается актуальность цифрового образования, анализируется проблема прогнозирования академических рисков по поведенческим траекториям. Предлагается трёхэтапная структура «прогнозирование – диагностика – вмешательство» на основе OULAD и MOOCCube. Описываются методы раннего предупреждения, диагностики (DTW, кластеризация) и трёхуровневая стратегия вмешательства. Обосновывается, что глубинные временные признаки эффективнее поверхностных частот, а вмешательство требует перехода от мониторинга поведения к когнитивной диагностике.

Ключевые слова: цифровое обучение; прогнозирование поведенческих траекторий; раннее вмешательство; динамическая трансформация временных шкал; отслеживание знаний.

Быстрое развитие онлайн-образования привело к накоплению огромных массивов поведенческих логов. Набор данных OULAD содержит около 38 тыс. студентов и 10,65 млн записей, а MOOCCube предоставляет графы знаний и мультимодальные данные. Однако существующие исследования сосредоточены лишь на точности прогнозов, упуская диагностику поведенческих паттернов – ключевое звено между прогнозированием и вмешательством. Данная статья предлагает трёхэтапную структуру «прогнозирование – диагностика – вмешательство».

Ранние агрегированные показатели (частота) игнорируют ритм. Исследования показывают: частота доступа к ресурсам сильно коррелирует с оценками ($r=0,731$). У студентов с высокой частотой проходимость на 34,6% выше; у тех, кто активен только в последние 3 дня перед дедлайном, неуспеваемость достигает 56,8% [1]. Равномерность важнее объёма, прокрастинация – сигнал риска. XGBoost за 5 недель выявляет >70% неуспевающих [1]. Фиксированные окна теряют динамику. DTW обрабатывает несинхронные последовательности [2]; с K-Medoids выделяются типовые модели. Исследование 595 студентов показало: глубина обучения коррелирует с результатами ($r=0,83$). Выделено пять профилей: «пассивные» (48,6%) – фрагментированные траектории, нет перехода к глубокому обучению; «глубокие» (9,6%) – чёткая саморегуляция и перенос знаний [2]. Прогнозирование не отвечает, «на каком знании застрял?». Встраивание гетерогенных графов (Metapath-GloVe) на графе «студент-видео» даёт точность >94% [3]. Отслеживание знаний (SINKT) строит граф «понятие-задача» и динамически выводит скрытый уровень знаний [5].

Прогностические модели не объясняют причины риска. DTW-кластеризация выявляет: пассивные учащиеся фрагментированы, лишены замкнутого перехода – проблема не в нежелании, а в неумении структурировать обучение [2]. Структурное уравнение показывает: фоновые характеристики (готовность к обучению) влияют значительно, а прямое влияние поведения на результат незначимо [6]. Решающую роль играют когнитивные стратегии и саморегуляция. Диагностика должна давать отчёт: «структурные характеристики – точки разрыва – отсутствующие стратегии».

Традиционные системы дают лишь «сигнал тревоги». Предлагается трёхуровневая структура:

1-й уровень – агрегация логов в реальном времени, выявление ключевых рисков (3 дня без входа, штурм перед заданием, нулевое участие в форумах) с помощью L1-регуляризации [4], визуализация для преподавателя.

2-й уровень – еженедельное ранжирование рисков (XGBoost). Для «хаотического» типа – встраивание графов [3] и отслеживание знаний (SINKT [5]), структурированная траектория. Для «застревающего» – точечные объяснения и упражнения. Для «отчуждённого» – геймификация (баллы, значки).

3-й уровень – при устойчиво высоком риске: автоматический отчёт (точки разрыва, слабые концепции, история вмешательств), собеседование, парное обучение. Пассивным учащимся – помощь в построении цикла «изучение ресурсов → маркировка → обратная связь» [2]. Такая стратегия повышает проходимость курса у студентов с высоким риском примерно на 25% [1].

Заключение

Глубинные временные признаки эффективнее поверхностных частот. XGBoost за 5 недель выявляет >70% неуспевающих [1]. Корень риска пассивных – структурные разрывы, а не недостаток усилий [2]. Вмешательство должно быть дифференцировано по типу поведения. Будущие исследования: мультимодальные данные, интеграция диагностики с отслеживанием знаний (отображение «точек разрыва» в «зоны незнания»), квази-эксперименты.

Список использованных источников

1. Гао Вэньцзюань. Практика и исследование моделирования онлайн-обучения студентов с использованием технологий больших данных // Электронные компоненты и информационные технологии. – 2026. – Т. 10, № 1. – С. 57-60.
2. Жэнь Гуанцзе, Дай И, Ян Босюнь и др. Интеллектуальная оценка моделей глубокого онлайн-обучения на основе двунаправленной кластеризации // Вестник Южно-Китайского педагогического университета (естественнонаучная серия). – 2026. – Т. 58, № 1. – С. 35-46.
3. Сюй Цунцун. Исследование методов интеллектуального анализа данных онлайн-образования МООС на основе улучшенного алгоритма Metapath2vec [Диссертация]. – Ханчжоу: Ханчжоуский университет электроники и технологий, 2024.
4. Ся Сяона. Исследование образовательного применения ключевых технологий анализа обучения в контексте больших данных [Диссертация]. – Цюйфу: Цюйфуский педагогический университет, 2022.

5. Хуа На, Линь Пэй, Чжоу Вэньцин и др. Проектирование и реализация интеллектуального обучения, объединяющего граф знаний и отслеживание знаний // Компьютерные знания и технологии. – 2026. – Т. 22, № 3. – С. 122-128.

6. Ши Ваньжо, Нью Сяоцзе, Чжэн Циньхуа. Эмпирическое исследование факторов, влияющих на результаты обучения в онлайн-курсах, ориентированных на деятельность (на примере набора данных OULAD) // Открытое обучение. – 2018. – Т. 23, № 6. – С. 10-18.

MODEL FOR PREDICTING DIGITAL EDUCATIONAL BEHAVIOR TRAJECTORIES AND DEVELOPMENT OF EARLY ENHANCED INTERVENTION STRATEGIES

Zhuang Wanlu

*Transbaikal State University,
Chita, Russia*

The article reveals the relevance of digital education and analyzes the problem of predicting academic risks based on behavioral trajectories. It proposes a three-stage “prediction – diagnosis – intervention” framework grounded in OULAD and MOOCCube data. The methods of early warning, diagnostic techniques (DTW, clustering), and a three-level intervention strategy are described. It is substantiated that deep temporal features are more effective than surface-level frequencies, and that intervention requires a shift from behavior monitoring to cognitive diagnosis.

Keywords: digital learning; behavioral trajectory prediction; early intervention; dynamic time warping; knowledge tracing.

УДК 796.011.3:004

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ

Л.Р. Шайдуллина, А.Б. Хабибуллин, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются цифровые технологии как эффективный инструмент педагогического менеджмента в системе физического воспитания студентов. Проанализированы возможности цифровых платформ, мобильных приложений, фитнес-трекеров, систем мониторинга и элементов геймификации для повышения мотивации обучающихся к занятиям физической культурой. Обоснована роль цифровых технологий в управлении образовательным процессом, развитии самоконтроля и формировании устойчивой потребности в здоровом образе жизни.

Ключевые слова: педагогический менеджмент, цифровые технологии, физическая культура, мотивация обучающихся, студенты, геймификация.

Цифровая трансформация системы высшего образования обуславливает необходимость модернизации подходов к организации и управлению образовательным процессом. Активное внедрение информационно-коммуникационных технологий способствует формированию новых механизмов взаимодействия между субъектами образования, расширяет возможности мониторинга учебной деятельности и создает условия для персонализации обучения.

Особую актуальность данные процессы приобретают в сфере физического воспитания студентов. Несмотря на признанную значимость физической культуры для сохранения здоровья и формирования культуры здорового образа жизни, в образовательной практике сохраняется проблема недостаточной мотивации обучающихся к регулярной двигательной активности. В связи с этим возрастает роль педагогического менеджмента как системы управления образовательной деятельностью, направленной на достижение поставленных целей посредством эффективного использования организационных, информационных и человеческих ресурсов.

Одним из перспективных направлений совершенствования педагогического менеджмента выступает применение цифровых технологий, обеспечивающих повышение вовлеченности студентов в физкультурно-оздоровительную деятельность и расширение возможностей управления мотивационными процессами.

Педагогический менеджмент рассматривается как целенаправленная деятельность по планированию, организации, координации и контролю образовательного процесса. В условиях цифровизации традиционные управленческие функции получают новые инструменты реализации, основанные на использовании электронных образовательных платформ, мобильных приложений и систем аналитической обработки данных.

Цифровые технологии позволяют осуществлять непрерывный мониторинг показателей учебной и физической активности обучающихся. Получение объективной информации о посещаемости занятий, уровне двигательной активности и динамике индивидуальных результатов создает основу для принятия обоснованных управленческих решений и своевременной корректировки образовательных программ.

Особое значение имеет реализация мотивационной функции педагогического менеджмента. Исследования показывают, что уровень вовлеченности студентов во многом определяется наличием оперативной обратной связи, возможностью отслеживания собственных достижений и пониманием личностной значимости выполняемой деятельности. Цифровые сервисы создают условия для удовлетворения указанных потребностей за счет визуализации результатов и фиксации индивидуального прогресса.

Одним из наиболее распространенных инструментов цифровизации физического воспитания являются мобильные приложения и фитнес-трекеры. Их использование обеспечивает сбор данных о физической активности студентов, включая количество шагов, продолжительность тренировок, уровень энергозатрат и другие показатели. Возможность само-

стоятельного контроля данных параметров способствует развитию навыков саморегуляции и повышает ответственность обучающихся за собственное физическое состояние.

Существенный мотивационный потенциал содержит технология геймификации, предполагающая использование игровых механизмов в неигровом контексте. Включение рейтинговых систем, цифровых достижений, соревновательных элементов и виртуальных наград способствует повышению эмоциональной вовлеченности студентов и формированию устойчивого интереса к занятиям физической культурой. При этом положительный эффект обусловлен не только внешним стимулированием, но и развитием внутренней мотивации через достижение лично значимых результатов.

Современные цифровые платформы позволяют реализовать индивидуальный подход к организации физического воспитания. Анализ данных о состоянии здоровья, уровне физической подготовленности и особенностях двигательной активности студентов обеспечивает возможность разработки персонализированных рекомендаций и программ тренировок.

Персонализация способствует повышению эффективности образовательного процесса за счет учета индивидуальных возможностей обучающихся. Кроме того, адаптация содержания физкультурно-оздоровительной деятельности к потребностям студентов положительно влияет на уровень их удовлетворенности обучением и готовность к систематическим занятиям.

Перспективным направлением развития цифрового педагогического менеджмента является использование технологий искусственного интеллекта и методов анализа больших данных. Современные алгоритмы позволяют выявлять закономерности в поведении обучающихся, прогнозировать снижение мотивации и формировать адресные рекомендации по повышению вовлеченности в образовательную деятельность.

Интеллектуальные системы способны автоматизировать процессы мониторинга, анализа и поддержки принятия управленческих решений, что повышает эффективность управления физкультурно-образовательным процессом и обеспечивает его научно обоснованную организацию.

Таким образом, цифровые технологии выступают важным инструментом педагогического менеджмента в системе физического воспитания студентов. Их применение способствует совершенствованию механизмов управления образовательным процессом, повышению мотивации обучающихся, развитию навыков самоконтроля и реализации персонализированного подхода к организации двигательной активности. Перспективы дальнейшего развития связаны с интеграцией технологий искусственного интеллекта, аналитики данных и цифровых образовательных платформ в практику управления физкультурным образованием.

Список использованных источников

1. Евсеев, С.П. Теория и организация адаптивной физической культуры: учебник / С.П. Евсеев. – Москва : Спорт, 2021. – 616 с. – EDN WGRUDV
2. Ванина, О.С. Использование цифровых технологий как способ мотивации спортивной деятельности студентов технического университета / О.С. Ванина //

Физическое воспитание и студенческий спорт. – 2025. – Т. 4, вып. 2. – С. 157–163. – DOI: 10.18500/2782-4594-2025-4-2-157-163. – EDN QSCOQB

3. Волков, С. В. Разработка проекта внедрения современных электронных коммуникационных технологий в процессы управления образовательной организацией / С. В. Волков // #ScienceJuice2019 : сборник статей и тезисов студенческой открытой конференции. – 2020. – Т. 1. – С. 375–376. – EDN LBRWBF

4. Ешметова, З. А. Современные подходы к управлению образовательной организацией / З. А. Ешметова, Г. К. Хурдова, М. М. Подболотова, Д. Б. Хайтбаева // Endless Light in Science. – 2025. – № 12. – С. 66–70. – EDN PZQVYW

PEDAGOGICAL MANAGEMENT: DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR MANAGING STUDENTS’ MOTIVATION FOR PHYSICAL EDUCATION

L.R. Shaidullina, A.B. Khabibullin, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines digital technologies as an effective tool of pedagogical management in physical education. The possibilities of digital platforms, mobile applications, fitness trackers, data analytics and gamification technologies for increasing students’ motivation toward physical activity are analyzed. The study substantiates the importance of digital solutions for improving engagement, self-control and healthy life-style formation.

Keywords: pedagogical management, digital technologies, physical education, student motivation, students, gamification.

УДК 005.1

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

С.И. Шарафиева, Э.М. Хамидуллина, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются ключевые изменения в структуре профессий и корпоративной культуре, вызванные цифровой трансформацией экономики. Выявлены основные тренды трансформации профессиональных ролей: исчезновение рутинных специальностей, появление новых цифровых профессий (data-аналитики, проджект-менеджеры Agile, специалисты по кибербезопасности), гибридизация компетенций. Проанализированы изменения корпоративной культуры: переход от иерархичности к сетевым структурам, рост ценности гибкости и непрерывного обучения, трансформация систем мотивации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, трансформация профессий, корпоративная культура, цифровые компетенции, управление персоналом.

Цифровая экономика кардинально меняет не только технологические процессы, но и социально-трудовые отношения внутри организаций. Трансформация профессий и корпоративной культуры становится одним из ключевых вызовов для современного менеджмента. По оценкам экспертов, к 2030 году до 30% существующих профессий могут полностью исчезнуть или быть радикально трансформированы под влиянием автоматизации и искусственного интеллекта.

Трансформация профессиональных ролей. Первым значимым трендом выступает сокращение спроса на рутинные профессии. При этом, вопреки распространенному мнению, речь идет не о полном исчезновении рабочих мест, а о перераспределении функций: человек освобождается от рутины и переключается на задачи, требующие эмпатии, креативности и сложного анализа.

Вторым трендом является появление новых цифровых профессий. Data-аналитики, продуктовые менеджеры, Agile-коучи, специалисты по кибербезопасности, архитекторы цифровых платформ – эти роли отсутствовали в штатных расписаниях десятилетие назад, а сегодня являются критически важными для большинства компаний. Особенность этих профессий – их междисциплинарный характер: специалист должен сочетать технические знания, понимание бизнес-процессов и развитые коммуникативные навыки.

Третьим трендом выступает гибридизация компетенций. В цифровую эпоху стираются жесткие границы между профессиями. Маркетолог должен разбираться в аналитике данных, HR-специалист – понимать основы автоматизации подбора персонала, а руководитель производственного подразделения – ориентироваться в принципах работы ERP-систем. Формируется модель «Т-образного специалиста»: глубокая экспертиза в одной области сочетается с широким кругозором в смежных дисциплинах.

Трансформация корпоративной культуры. Цифровая эпоха порождает новый тип корпоративной культуры, существенно отличающийся от классических иерархических моделей.

Первое – переход от вертикальной иерархии к сетевым и плоским структурам. Цифровые инструменты коммуникации (мессенджеры, корпоративные порталы, системы управления задачами) позволяют оперативно взаимодействовать без множества согласований и посредников. Руководители все чаще выступают не в роли контролеров, а в роли коучей и фасилитаторов, создающих условия для самостоятельной работы команд.

Второе – рост ценности гибкости и адаптивности. Жесткие регламенты и долгосрочные планы уступают место итеративным подходам (Agile, Scrum, Kanban). Культура «предсказуемости и стабильности» сменяется культурой «экспериментов и быстрой обратной связи». Ошибка перестает быть поводом для наказания и становится источником обучения – это принцип fail fast, learn fast.

Третье – непрерывное обучение как новая норма. Скорость обновления технологий такова, что знания и навыки устаревают за 2-3 года. Ком-

пании-лидеры (например, Яндекс, Сбер, Тинькофф) создают внутренние корпоративные университеты, цифровые платформы для самообучения, внедряют практику наставничества и кросс-функциональных стажировок. От сотрудника ожидается не просто выполнение текущих задач, а готовность постоянно осваивать новое.

Четвертое – трансформация систем мотивации. В цифровой культуре снижается роль внешних стимулов (премии, бонусы, наказания) и возрастает значимость внутренней мотивации: автономии (права выбора способов работы), мастерства (возможности профессионального роста) и цели (понимания вклада в общий результат). Успешные цифровые компании активно используют геймификацию, систему грейдов с прозрачными критериями роста, а также нематериальные формы признания.

Практические рекомендации для предприятий. На основе проведенного анализа сформулированы следующие рекомендации по управлению трансформацией профессий и корпоративной культуры:

1. Провести аудит текущих профессиональных ролей и оценить их подверженность автоматизации. Для позиций с высоким риском разработать программы переквалификации (reskilling) и повышения квалификации (upskilling).

2. Внедрить систему управления талантами на основе цифровых профилей компетенций, позволяющую отслеживать дефициты навыков и планировать обучение.

3. Пересмотреть кадровую политику: при найме оценивать не только текущие знания, но и «цифровую обучаемость» – способность быстро осваивать новые инструменты.

4. Создать кросс-функциональные проектные команды для разрушения функциональных барьеров и формирования культуры сотрудничества.

5. Внедрить регулярные ретроспективы и культуру обратной связи, заменив ежегодные оценки эффективности на непрерывный диалог.

Заключение. Трансформация профессий и корпоративной культуры в цифровую эпоху является объективной реальностью, требующей от предприятий системных изменений в управлении персоналом. Ключевой вывод состоит в том, что технологическая модернизация без соответствующей культурной трансформации обречена на неудачу. Успешные компании будущего – это организации, в которых сотрудники обладают гибридными компетенциями, корпоративная культура базируется на гибкости и непрерывном обучении, а управление человеческими ресурсами становится стратегическим приоритетом. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методик оценки зрелости цифровой культуры и эффективности программ трансформации профессий.

Список использованных источников

1. Аллагулов Р.Х. Цифровая трансформация предприятий в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 3. – С. 7-11. – DOI: 10.34773/EU.2023.3.1 – EDN: ZOCMEU

2. Атурин В.В., Мога И.С., Смагулова С.М. (2020). Управление цифровой трансформацией: научные подходы и экономическая политика // Управленец. – Т. 11. №2. – С. 67-76. – DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-6. – EDN: HVUVWR

3. Григорьев А.Д. Развитие систем управления организацией в условиях цифровой экономики в российской федерации // Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник. – 2020. – Том 3, №3. – С.194-199. EDN: WZAIVJ

4. Цифровые технологии в российской экономике / К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг, В.В. Дементьев и др.; под ред. Л. М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 116 с. – URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/462987994.pdf>. EDN: ZJQWHB

5. Азиева Р.Х. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации современных предприятий // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 5. – С. 47-63. EDN: FQIBAY

TRANSFORMATION OF PROFESSIONS AND CORPORATE CULTURE IN THE DIGITAL ERA

S.I. Sharafieva, E.M. Khamidullina, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines key changes in the structure of professions and corporate culture caused by the digital transformation of the economy. The main trends in the transformation of professional roles are identified: the disappearance of routine specialties, the emergence of new digital professions (data analysts, project managers in Agile, cybersecurity specialists), and hybridization of competencies. Changes in corporate culture are analyzed: the transition from hierarchy to network structures, the growing value of flexibility and continuous learning, transformation of motivation systems.

Keywords: digital transformation, transformation of professions, corporate culture, digital competencies, personnel management.

УДК 620.92:339.3

РОЛЬ МИКРОГЕНЕРАЦИИ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ

В.Р. Шарипова¹

*Казанский Государственный Энергетический Университет,
Казань, Россия*

В статье рассмотрена роль микрогенерации в трансформации розничного рынка электроэнергии. Проанализированы экономические эффекты, нормативная база, вопросы надежности сельских сетей и перспективы создания микрогридов с технологиями одноранговых транзакций и управления спросом.

Ключевые слова: микрогенерация, розничный рынок, возобновляемые источники энергии, микрогрид, тарифообразование, блокчейн, управление спросом.

¹ Научный руководитель: Р.А. Бурганов.

Современный розничный рынок электроэнергии переживает этап глубокой структурной трансформации, обусловленной переходом от строго централизованной модели энергоснабжения к децентрализованной архитектуре. Ключевым драйвером этих изменений выступает развитие распределенной и, в частности, микрогенерации, которая переопределяет роль конечного потребителя, превращая его из пассивного покупателя ресурса в активного участника рыночных отношений. Анализ текущей ситуации показывает, что внедрение объектов микрогенерации оказывает комплексное воздействие на ценообразование, надежность и инфраструктурную нагрузку в масштабах розничного сектора.

Одним из фундаментальных стимулов для развития микрогенерации выступает экономическая логика, заложенная в структуре розничного тарифа. Конечная стоимость электроэнергии для малых предприятий и домохозяйств, особенно в сельской местности и на территориях с низкой плотностью сетей, лишь на 45–50% состоит из собственно стоимости генерации [1]. Остальная часть приходится на услуги по передаче электроэнергии (содержание сетей), сбытовую надбавку гарантирующего поставщика и инфраструктурные платежи. В условиях ежегодного роста тарифов, который за последние годы составлял десятки процентов, установка собственных генерирующих мощностей, в первую очередь на базе возобновляемых источников энергии, позволяет потребителю исключить из своего платежа транспортную составляющую и перекрестное субсидирование. Это делает микрогенерацию не просто экологической инициативой, а инструментом хеджирования рисков неконтролируемого роста цен на внешнем рынке.

С правовой точки зрения, интеграция объектов микрогенерации в розничный рынок получила необходимую нормативную основу с закреплением в законодательстве понятия объекта мощностью до 15 кВт, функционирующего в единой системе с энергопринимающими устройствами потребителя на низком напряжении [2]. Установленный механизм «взаимозачета» или продажи излишков электроэнергии гарантирующему поставщику создает прецедент для появления нового типа рыночных отношений. Однако текущая модель расчетов, при которой потребитель покупает энергию по полной розничной цене, а продает излишки по ценам, не превышающим оптовую стоимость, создает экономический дисбаланс. Этот дисбаланс стимулирует поиск более эффективных моделей взаимодействия, выходящих за рамки прямого договора с гарантирующим поставщиком, и подводит рынок к концепции микрогридов.

В условиях сельских распределительных сетей, отличающихся высокой степенью износа и большой протяженностью, роль микрогенерации выходит за пределы сугубо экономической выгоды и приобретает характер обеспечения системной надежности [3]. Использование крышных солнечных электростанций или иных локальных источников позволяет малым агропредприятиям и фермерским хозяйствам снизить зависимость от аварийных отключений. Техничко-экономические расчеты демонстрируют, что

в южных регионах страны с высокой инсоляцией срок окупаемости солнечных микроэлектростанций может составлять около пяти-шести лет. При этом важно подчеркнуть, что эффективность проекта в значительной степени коррелирует с уровнем розничных цен в конкретном регионе: чем выше стоимость сетевого киловатт-часа для бизнеса, тем более привлекательной становится собственная генерация даже в зонах с умеренной солнечной активностью.

Дальнейшая эволюция роли микрогенерации на розничном рынке неразрывно связана с цифровизацией и развитием технологий «Интернета энергии». В этой парадигме отдельные объекты микрогенерации объединяются в микрогриды, где взаимодействие участников переходит на уровень одноранговых транзакций. Внутри такой энергетической ячейки формируется внутренний тариф, структура которого кардинально отличается от розничного. В нем отсутствуют сбытовая надбавка и плата за услуги по передаче по магистральным сетям, а основу составляют себестоимость производства, амортизация оборудования и затраты на обслуживание локальной инфраструктуры [4]. Это делает внутрисетевую цену электроэнергии кратно ниже рыночной, что создает экономическую основу для прямого обмена энергией между соседними домохозяйствами или предприятиями.

Технологической платформой для реализации таких моделей выступает блокчейн и смарт-контракты, обеспечивающие прозрачный и автоматизированный учет перетоков энергии. Кроме того, агрегирование множества малых объектов микрогенерации и потребителей с управляемой нагрузкой позволяет микрогриду выходить на оптовый рынок системных услуг через механизмы управления спросом. Выступая в роли агрегатора, такая распределенная система способна получать дополнительный доход за счет снижения потребления в пиковые часы, что еще больше повышает экономическую эффективность микрогенерации и снижает нагрузку на централизованную энергосистему [5].

Таким образом, роль микрогенерации на розничном рынке сегодня выходит далеко за рамки простого замещения части объемов покупки. Она выступает катализатором перехода к мультиагентной энергетике, где стираются границы между производителем и потребителем, формируются локальные рынки со справедливым ценообразованием и повышается общая резильентность инфраструктуры. Дальнейшее развитие этого сегмента будет определяться не только совершенствованием технологий генерации и хранения энергии, но и адаптацией регуляторной среды к новым формам экономического взаимодействия в рамках розничного рынка.

Список использованных источников

1. Дзюба, А.П. Микрогенерация электроэнергии в условиях энергорынка России / А.П. Дзюба // Региональный экономический журнал. – 2025. – № 1(38). – С. 50-61. – EDN JMZATC.
2. Устюжанина, А.С. Ценообразование на рынке электроэнергии для объектов микрогенерации / А.С. Устюжанина, И.Н. Паскарь // Экономика и управление

инновациями. – 2025. – № 3(34). – С. 69-81. – DOI 10.26730/2587-5574-2025-3-69-81. – EDN JXOUOV.

3. Нормов, Д.А. Использование солнечной генерации для электроснабжения малых предприятий в сельской местности / Д.А. Нормов, С.И. Белов, А.А. Цедяков // Международный технический журнал. – 2025. – № 2(96). – С. 48-58. – DOI 10.34286/2949-4176-2025-96-2-48-58. – EDN ANWORG.

4. Коданева, С.И. Перспективы и правовые проблемы развития микрогенерации в России / С.И. Коданева // Мониторинг правоприменения. – 2021. – № 4(41). – С. 40-48. – DOI 10.21681/2226-0692-2021-4-40-48. – EDN PZTQLE.

5. Устюжанина, А.С. Р2р-рынок как способ взаимодействия объектов микрогенерации / А.С. Устюжанина, И.Н. Паскарь // Экономика и управление инновациями. – 2024. – № 4(31). – С. 84-95. – DOI 10.26730/2587-5574-2024-4-84-95. – EDN SZRJPD.

THE ROLE OF MICROGENERATION IN THE RETAIL MARKET

V.R. Sharipova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the role of microgeneration in the transformation of the retail electricity market. It analyzes the economic effects, regulatory framework, issues of rural network reliability, and the prospects for creating microgrids with peer-to-peer transaction technologies and demand management.

Keywords: microgeneration, retail market, renewable energy sources, microgrid, tariff formation, blockchain, demand management

УДК 005.94

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК»

А.Р. Шахабутдинова, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье описывается организация обучения персонала на примере одного из крупнейших банков страны ПАО «Совкомбанк». В современных реалиях обучение персонала – это не просто статья расходов, а стратегическая инвестиция, напрямую влияющая на прибыльность и выживаемость бизнеса. Раскрыли систему обучения в Совкомбанке, которая позволяет сотрудникам выполнять свою работу эффективно и качественно, а компании развиваться и улучшать сервис.

Ключевые слова: ПАО «Совкомбанк», Банк, обучение, развитие, сервис, знания.

¹ Scientific adviser: R.A. Burganov.

Корпоративное обучение – это стратегическое вложение, которое работает на долгосрочный успех бизнеса и благополучие команды. По данным исследований, 94% сотрудников готовы дольше проработать в компании, которая вкладывается в их обучение и развитие. Инвестиции в профессиональный рост кадров помогут любой организации улучшить свои бизнес-показатели.

ПАО «Совкомбанк» – крупный по размеру активов финансовый институт федерального уровня с широкой сетью подразделений по всей России. С 2020г. входит в перечень системно значимых кредитных организаций РФ и занимает девятое место по размеру активов среди российских банков. Численность персонала насчитывает 36 тыс. сотрудников. Все это требует от HR-департамента гибкости и высокой скорости подготовки кадров, особенно в условиях постоянных слияний и поглощений с другими банками. Банк часто поглощает другие финансовые структуры (например, «Восточный», «Хоум Банк»), поэтому система обучения сфокусирована на быстрой переподготовке и интеграции новых команд в единую корпоративную культуру.

В Совкомбанке действует общая для всех сотрудников система ценностей (рисунок 1), которая включает принципы, связанные с работой, отношениями с клиентами и партнёрами, а также с культурой коллектива. Эти ценности отражают характер компании и путь, которым она идёт.



Рисунок 1 – Цветок ценностей ПАО «Совкомбанк»

Как можно увидеть, одной из основных ценностей Банка – сервис на знаниях. Основа сервиса – высокая экспертность, внимание к деталям, технологическая подкованность и забота об интересах клиентов и сотрудников компании.

Для организации данного сервиса в настоящее время в ПАО «Совкомбанк» система обучения делится на внутреннее и внешнее обучение.

Для внутреннего обучения в Банке создан собственный учебный центр, который является ключевым звеном эффективной системы обучения и

развития персонала. Каждый сотрудник может получить новые знания, улучшить свои компетенции на основе огромного количества обучающих курсов по различным направлениям.

Внутреннее обучение подразделяется на следующие виды:

- 1) первичное обучение сотрудников, принятых на работу;
- 2) стажировка – закрепление полученных знаний и навыков на практике, изучение опыта от старшего специалиста, приобретение определенных качеств для выполнения обязанностей на занимаемой должности;
- 3) ежегодное обучение по важным аспектам работы. Например, обучение по ПОД/ФТ, охране труда, пожарной безопасности;
- 4) периодическое обучение – обучение проводится исходя из потребностей организации;
- 5) повышение квалификации – сотрудникам дают новые практические и теоретические знания в связи с освоением новых техник и технологий, появлением новых финансовых продуктов и услуг;
- 6) профессиональная переподготовка – отдельное изучение определенных отраслей или продуктов, изучение новых программ, необходимых для выполнения должностных обязанностей;
- 7) самообразование – самостоятельное изучение продуктов, услуг банка, а также литературы и нормативных документов.

Для помощи в обучении и поддержке новых сотрудников в Банке существует проект «клуб менторов». Каждый новый специалист может рассчитывать на поддержку опытного коллеги. Проект позволяет в короткие сроки обучить нового сотрудника теоретическим знаниям и профессиональным навыкам, благодаря передачи опыта от других сотрудников. Членство в «клубе менторов» влияет на профессиональный и личный рост сотрудников, также по итогам года выделяется номинация и награждаются лучшие менторы.

Корпоративный университет ПАО «Совкомбанк» предназначен для обучения руководителей. Для них Учебный центр разработал EMBA-программу совместно с топ-менеджерами группы и лучшими бизнес-тренерами страны. Учебная программа подразумевает изучение различных тем и развитие навыков: от гибких (личный бренд, публичные выступления) до профессиональных (макroeкономика и другое). В 2024 году Корпоративный университет группы «Совкомбанк» получил «серебро» HR-премии «Хрустальная пирамида» в номинации «Корпоративный университет года».

Программа внешнего обучения направлена на повышение квалификации сотрудников организации, более эффективному использованию подготавливаемого или переподготавливаемого персонала Банка. Различают три вида:

- 1) Банк оплачивает полную стоимость внешнего обучения (семинар, конференция, курсы), если это обучение осуществляется по инициативе Банка и напрямую связано с требованиями законодательства и норматив-

ными актами, регулирующими банковскую деятельность Российской Федерации;

2) Банк частично оплачивает стоимость внешнего обучения в случае, если это обучение направлено на повышение профессиональной квалификации сотрудника по профилю занимаемой должности, что должно подтверждено соответствующей служебной запиской;

3) дорогостоящее обучение. В данном случае подразумевается обучение, стоимость которого превышает 500 тыс. рублей. Дорогостоящее обучение осуществляется по инициативе Банка.

В одном из интервью Сергей Хотимский, Первый Заместитель Председателя Правления ПАО «Совкомбанк», рассказывал: «Мы делаем серьезную ставку на персонал, именно люди в отделениях составляют портрет банка для наших клиентов. Разрабатывая учебные программы для сотрудников, мы, по сути, инвестируем в будущее компании, в нашу репутацию на рынке, поэтому не жалеем на это сил и времени. Команда Совкомбанка – это несколько тысяч профессионалов, и нам крайне важно держать высокую планку».

Помимо внутреннего и внешнего обучения, Банк поддерживает личное развитие сотрудников – компенсирует часть стоимости курсов, если сотрудник изучает английский язык для себя. Банк предоставляет частичную оплату стоимости образовательных услуг, сумма компенсации зависит от стажа работы сотрудника в компании. Это отличная возможность для изучения иностранного языка, которая в будущем может повлиять на карьерный рост.

Подводя итог, можем сказать, что обучение персонала помогает сотрудникам подготовиться к правильному решению бизнес-задач и обеспечивает эффективность в работе. Обучение персонала направлено не только на повышение уровня знаний и навыков, но и формирует у сотрудника особую систему ценностей, которые сходятся с ценностями компании и помогают ей добиться высокой позиции в рынке.

Список использованных источников

1. Корпоративный университет [Электронный ресурс] // Совком people: [сайт]. [2022]. URL: <https://people.sovcombank.ru/blog/45>

2. Группа «Совкомбанк» стала лауреатом HR-премии «Хрустальная пирамида – 2024» сразу в трёх номинациях [Электронный ресурс] // Национальный банковский журнал: [сайт]. [2024]. URL: <https://nbj.ru/blogz/sovcombank/67226/>

3. Совкомбанк вводит новую систему обучения персонала [Электронный ресурс] // Ассоциация Российских банков: [сайт]. [2016]. URL: https://arb.ru/b2b/press/sovcombank_vvodit_novuyu_sistemu_obucheniya_personala-10029024/

4. Ковалева М., Ореханова Л. Как организовать обучение сотрудников [Электронный ресурс] // Яндекс Практикум: [сайт]. [2025]. URL: <https://practicum.yandex.ru/b2b/blog/kak-organizovat-obuchenie-personala/> Общая информация [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»: [сайт]. [2025]. URL: <https://sovcombank.ru/about/info>

PERSONNEL TRAINING IN SOVKOMBANK PJSC

A.R. Shahabutdinova, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article describes the organization of staff training on the example of one of the largest banks in the country, Sovcombank PJSC. In today's reality, staff training is not just an expense, but a strategic investment that directly affects the profitability and survival of a business. The article reveals the training system at Sovcombank, which allows employees to perform their work efficiently and effectively, and helps the company to develop and improve its services.

Keywords: PJSC Sovcombank, Bank, training, development, service, knowledge.

УДК 336.71

ПОЧЕМУ НОВЫЙ МОБИЛЬНЫЙ БАНК НЕ СПАСАЕТ ДАЖЕ МИЛЛИОННЫЙ БЮДЖЕТ: ТРИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ

A.P. Шахабутдинова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрели три ключевые управленческие ошибки, из-за которых новый мобильный банк может не оправдать ожиданий. Запуск мобильного приложения для банка – масштабный проект, требующий значительных инвестиций. Однако даже внушительный бюджет не гарантирует успеха: многие продукты проваливаются, едва появившись на рынке.

Ключевые слова: мобильное приложение, банк, мобильный банк, сервис, функции, ошибки, последствия.

Мобильные банки избавили потребителей от походов в отделения, очередей и бумажных заявлений. Простые действия вроде открытия карты, получения кредита или оплаты услуг можно теперь делать, не выходя из дома, за пару кликов. И все быстро привыкли к этой легкости и доступности.

Со временем банки начали расширять приложения: добавляли кешбэк, билеты, покупки, сервисы для здоровья и образования. На уровне идеи все выглядит оправдано – больше функций, больше поводов открыть приложение. Но вместе с полезными возможностями в интерфейс начали добавлять рекламные баннеры, игры, обучение, путешествия, магазины. Простые финансовые операции стали теряться в «интерфейсном шуме». Пользователь заходит, чтобы сделать одно действие, а видит десятки элементов, которые к этому действию не относятся.

Важно, чтобы у пользователя была понятная причина возвращаться в приложение снова и снова. Там решаются его ключевые задачи, а дополнительные сервисы просто экономят время, закрывая соседние потребности.

В банковских приложениях такое «ядро» не очевидно. Деньги и платежи – это инструмент, а не место, где человек проводит время. Основные сценарии короткие: проверить баланс, отправить денежный перевод, оплатить проценты по кредиту. Эти действия не создают основу, вокруг которой можно органично добавлять игры, развлечения или магазины. В приложениях банка эти сервисы существуют сами по себе, не расширяя опыт пользователя вокруг финансовых операций. Отсюда и ощущение «витрины» – много пестрых разделов на одном экране.

Управленческий парадокс – банки тратят миллионы на IT, но клиенты продолжают пользоваться старым приложением или уходят к конкурентам. Проблема не в плохих разработчиках, а в ошибках управления на трех этапах: проектирование, внедрение и запуск.

Ошибка №1 – игнорирование реальных привычек пользователей в пользу функциональности.

Часто команды разработчиков сосредотачиваются на внедрении максимального числа функций, забывая о том, насколько удобно ими пользоваться. В результате приложение получается перегруженным: множество экранов и переходов; неочевидная навигация; избыточные формы ввода данных; непоследовательный дизайн элементов.

Последствия игнорирования реальных привычек пользователей:

- 1) высокий процент отказов после первого запуска;
- 2) негативные отзывы в магазинах приложений;
- 3) низкая вовлечённость пользователей – люди предпочитают старые каналы обслуживания (отделение, колл-центр).

Причины таких ошибок могут быть разные. Например, решение о внедрении или отключении какой-то функции принимает IT-директор или маркетинг без анализа кейсов от менеджеров фронт-офисов, которые знают реальные жалобы клиентов.

Ошибка №2 – одномоментный отказ от старого приложения.

Иногда при внедрении нового, сразу отключают старые возможности. Банк реализует на рынке новое приложение, которое разрабатывалось несколько месяцев и полностью отключает старую версию, рассылая уведомление клиентам. Такое решение может быть принято при причине экономии или технической сложности одновременной работы двух разных архитектур.

Последствия для банка в данном случае следующие:

- 1) увеличение обращений клиентов в колл-центр или отделения банков.
- Люди теряются в новой версии приложения, не могут найти привычные функции, что может вывести их на негативное впечатление;

2) падение совершенных операций. Перевести деньги или совершить обязательный платеж в новой версии оказывается неочевидно, поэтому часть клиентов откладывают платежи, кто-то идет в отделение, создавая очереди, часть уходит к конкурентам с более простым приложением;

3) репутационный удар. В социальных сетях и на популярных банковских сайтах (банки.ру, сравни.ру) появляется большое количество негативных отзывов на новое приложение. Даже если спустя месяц пользователи привыкнут, осадок останется. СМИ могут осветить данную историю, написав, что банк не справился с запуском.

Поэтому нужно дать клиенту время, чтобы привыкнуть к новому интерфейсу приложения, адаптироваться к новым функциям и к алгоритмам, которые он использует ежедневно. Необходимо реализовать плавный переход, при этом предупредить, что через какое-то время старое приложение перестанет функционировать, и рассказать о возможностях и преимуществах нового приложения.

Ошибка №3 – игнорирование кросс-платформенной совместимости.

Ошибка заключается в том, что при разработке мобильного приложения команда фокусируется на ограниченном наборе устройств и платформ, игнорируя разнообразие реальной пользовательской базы. Фокус только на определенных моделях возникает из-за желания сэкономить и минимизировать время на разработку приложения, что в будущем может сильно отразиться на бюджете проекта. Команда делает уклон только на одной операционной системе (например, iOS) или популярных моделях смартфонов, без проверки работы на устаревших версиях Android, бюджетных устройствах, планшетах. Несовместимость может проявляться на разных уровнях:

1) поддержка только iOS или только Android;

2) игнорирование старых версий операционных систем (например, Android 5.0 или iOS 12);

1) некорректное отображение интерфейса на компактных смартфонах;

2) зависимость от специфических датчиков (NFC, сканер отпечатка), отсутствующих у части пользователей.

Такие недоработанные проблемы могут привести к большим потерям и серьезным последствиям для банка:

1) потеря аудитории. По статистике, до 30 % пользователей мобильных банков в России используют бюджетные смартфоны с устаревшими версиями Android. Игнорируя их, банк сразу отсекает существенную часть клиентов;

2) негативные отзывы. Типичные жалобы, которые приводят к снижению рейтинга банка: «Не устанавливается на мой телефон», «Всё съезжает на экране», «Вылетает при открытии счёта»;

3) снижение рейтинга в магазинах приложений. Низкие оценки из-за технических проблем напрямую влияют на видимость приложения в поиске;

4) рост нагрузки на колл-центр. Клиенты обращаются с вопросами о возникших проблемах или невозможности использовать какую-то функцию приложения.

Кросс-платформенная совместимость – не техническая деталь, а стратегический фактор успеха. Вложения в тестирование и оптимизацию на ранних этапах окупаются за счёт: расширения аудитории, снижения затрат на поддержку, укрепления репутации надёжного сервиса.

Подводя итоги, необходимо отметить, что главное при внедрении мобильного банка – не технология, а управленческая логика. Ключевые факторы провала лежат в плоскости управления проектом: пренебрежение пользовательским опытом, технические проблемы из-за слабой интеграции, отсутствие стратегии адаптации. Только комплексный подход позволит превратить крупные вложения в устойчивый рост лояльности и прибыли.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

WHY A NEW MOBILE BANK CAN'T SAVE EVEN A MILLION-DOLLAR BUDGET: THREE MANAGEMENT MISTAKES

A.R. Shakhabutdinova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses three key management mistakes that can cause a new mobile bank to fail to meet expectations. Launching a mobile app for a bank is a large-scale project that requires significant investment. However, even a substantial budget does not guarantee success, as many products fail to thrive in the market.

Keywords: *mobile application, bank, mobile bank, service, functions, errors, consequences.*

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПАО «СОВКОМБАНК»: ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ СОЦПАКЕТ И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ

А.Р. Шахабутдинова, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье рассмотрели составляющие социального пакета в банковском секторе, а именно какие социальные программы предлагают своим сотрудникам в ПАО «Совкомбанк». Социальный пакет достаточно обширный, включает различные льготы и бонусы, то, что действительно необходимо сотрудникам, чтобы чувствовать себя комфортно. В текущее время социальный пакет – это не просто необходимость, а инструмент мотивации, который помогает привлекать и удерживать кадры, повышать лояльность и вовлечённость сотрудников.

Ключевые слова: ПАО «Совкомбанк», Банк, социальный пакет, льготы, мотивация.

В современных реалиях социальный пакет для соискателей стал ключевым фактором при выборе работодателя. Это связано с рядом экономических, социальных и профессиональных трендов, которые формируют новые требования к условиям труда и корпоративной культуре.

Социальный пакет – это набор дополнительных льгот, которые работодатель предоставляет своим сотрудникам помимо зарплаты. Социальный пакет не бывает универсальным, подходящим для любой компании. Его обычно формируют с учетом материальных возможностей компании и адаптируют под разные потребности сотрудников. При поиске работы соискатели отмечают важность соц.пакета по следующим причинам:

1) рост конкуренции на рынке. Соискатели рассматривают не только уровень зарплаты, но и дополнительные льготы, которые повышают качество жизни и чувство защищённости;

2) увеличение нагрузки и стресса. Интенсивность труда растёт, а требования к производительности повышаются. Социальные льготы, такие как ДМС, психологическая поддержка, компенсация спорта или дополнительные выходные, помогают снизить уровень стресса и сохранить здоровье, что напрямую влияет на работоспособность;

3) потребность в долгосрочной перспективе. Соискатели всё чаще ориентированы на долгосрочное сотрудничество. Льготы вроде корпоративных пенсионных программ, софинансирования ипотеки или поддержки при релокации создают ощущение стабильности и лояльности к компании;

ПАО «Совкомбанк» – крупный по размеру активов финансовый институт федерального уровня с широкой сетью подразделений по всей России. С 2020г. входит в перечень системно значимых кредитных организа-

ций РФ и занимает девятое место по размеру активов среди российских банков. Численность персонала насчитывает 36 тыс. сотрудников. Банку важно поддерживать и заботиться о своих сотрудниках, делать повседневную жизнь комфортной, яркой и интересной. На данный момент в Совкомбанке действует более 30 программ. Чем больше стаж сотрудника – тем выше процент компенсации и размер экономии.

Одна из важных программ – ДМС (добровольное медицинское страхование), в рамках которого сотрудник может:

- 1) пользоваться бесплатным базовым полисом ДМС;
- 2) пользоваться расширенным ДМС по франшизе (30% от стоимости услуг оплачивает сотрудник, 70% компенсирует Банк);
- 3) оформить полис ДМС для своего ребенка;
- 4) пройти диспансеризацию один раз в два года (по франшизе);
- 5) получить бесплатная консультация психолога и личного врача;
- 6) при необходимости сделать операцию по коррекции зрения компенсацией от Банка (компенсация 50%).

Банк помогает строить будущее своим сотрудникам, а именно предлагают лучшие условия по ипотечным программам. Процентная ставка для ипотечного кредита зависит от стажа сотрудника, но каждый год при увеличении стажа можно сделать рефинансировании ипотеки и улучшить условия. Помимо ипотечных программ, сотрудника также доступны скидки и льготные ставки на автокредиты, и доступна возможность оформить новый автомобиль в лизинг.

Большое количество возможностей для обучения и развития. Можно проходить внутренние обучающие курсы в Учебном центре Банка, либо согласовать внешнее обучение по софинансированию (Банк может софинансировать обучение полностью, либо частично). Для руководителей доступно обучение в Корпоративном университете Банка. Помимо профессионального обучения Совкомбанк предоставляет частичную оплату стоимости образовательных услуг для изучения английского языка.

Банк бережно относится к семейным ценностям. Поддержка ценности семьи в крупных компаниях работает не только как «бонус», но и как сигнал: компания признаёт, что сотрудник – это не только рабочая функция, а человек с личной жизнью. Сотрудник может воспользоваться следующими «бонусами»:

- 1) оплачиваемый выходной в день бракосочетания (если он выпадает на рабочий день) и денежная выплата, как подарок от Банка;
- 2) денежные подарки при рождении детей (сумма увеличивается при рождении второго, третьего и следующих детей);
- 3) компенсация затраты на частный детский сад;
- 4) помощь родителям собрать первоклассников в школу и предоставление оплачиваемого выходного 1 сентября;
- 5) компенсация затрат на подготовку детей к ОГЭ/ЕГЭ.

Спорт доступен каждому сотруднику Совкомбанка. Это неотъемлемая часть корпоративной культуры. это не просто «про здоровье», а рабочий

инструмент, который влияет на бизнес-показатели, атмосферу в команде и репутацию компании.

В Банке ежегодно проходят внутренние соревнования по бегу, футболу, пляжному и классическому волейболу, настольному теннису, а также турниры по шахматам.

Помимо внутренних соревнований компания может софинансировать:

1) групповые занятия: частичная оплата стоимости за аренду спортивных площадок, оплата тренеров. В Банке существуют свои спортивные клубы, которые организуют сами сотрудники, по различным направлениям, например, танцы, волейбол, баскетбол, легкая атлетика, бокс, пadel-теннис, большой теннис, плавание и др.;

2) индивидуальные занятия: частичная оплата стоимости абонементов в спортивные залы/секции, в бассейн;

1) участие в спортивных индивидуальных соревнованиях, марафонах и спортивно-массовых Всероссийских мероприятиях.

Одной из популярных программ также является СовкомОтпуск. Банк заранее выкупает туры, что дает возможность сотрудникам получить туры по минимальной цене. Банк предлагает различные направления круглый год: Шерегеш, Калининград, Сочи, Санкт-Петербург, Карелия, Минск (Беларусь), Китай и др.

Мы перечислили большинство программ, которые доступны сотрудникам компании. Данные программы позволяют сотрудникам пользоваться качественными медицинскими услугами, развиваться, заниматься спортом, активно проводить время вне работы и чувствовать, что сотрудник действительно важен компании. В условиях растущей конкуренции за кадры и изменения ожиданий работников наличие социального пакета и его качество напрямую влияют на способность компании привлекать и удерживать талантливых специалистов.

Сами сотрудники в большинстве случаев положительно оценивают социальный пакет компании. В отзывах на различных платформах часто упоминаются такие преимущества, как ДМС, софинансирование спорта, обучения, отпусков, а также другие программы поддержки. Также сотрудники отмечают, что компания заботится о балансе работы и личной жизни, предоставляя гибкие условия труда, включая возможность удалённой работы в некоторых случаях. В офисах часто есть комфортные условия: зоны отдыха, массажные кресла, кофе и чай.

«Забота о сотрудниках, профессиональное развитие и поддержка во всех аспектах жизни – основные ключи к успеху и процветанию компании. Мы стремимся создать инновационную и комфортную среду, где каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал и достичь высоких результатов в кругу друзей», – прокомментировала HR-директор Совкомбанка Надия Имамединова.

Список использованных источников

1. Новости компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»: [сайт]. [2026]. URL: <https://sovcombank.ru/about/info>

2. В Совкомбанке рассказали о развитии социальных программ для сотрудников [Электронный ресурс] // Известия: [сайт]. [2025]. URL: <https://iz.ru/1911605/2025-06-27/v-sovcombanke-rasskazali-o-razvitii-sotsialnykh-programm-dlia-sotrudnikov>

3. Тимофеева Е. Социальный пакет: как работодателю создать выгодные условия для сотрудников [Электронный ресурс] // Проработа.ру [сайт]. [2024]. URL: <https://pro.rabota.ru/socpaket>

4. Отзывы сотрудников о компании Совкомбанк [Электронный ресурс] // Дримджоб.ру [сайт]. [2026]. URL: <https://dreamjob.ru/employers/46157>

SOCIAL PROGRAMS FOR EMPLOYEES OF SOVCOMBANK PJSC: WHAT MAKES UP AN ATTRACTIVE SOCIAL PACKAGE AND WHY IT IS IMPORTANT TO RETAIN TALENT

A.R. Shahabutdinova, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In this article, we examined the components of the social package in the banking sector, namely, which social programs Sovcombank offers its employees. The social package is quite extensive, it includes various benefits and bonuses, what employees really need to feel comfortable. Nowadays, a social package is not just a necessity, but a motivational tool that helps attract and retain staff, increase employee loyalty and engagement.

Keywords: PJSC Sovcombank, Bank, social package, benefits, motivation.

УДК 005.95

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК»

А.Р. Шахабутдинова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается управление развитием персонала в ПАО «Совкомбанк». Провели оценку состояния системы развития персоналом в одном из ведущих банков России в условиях современной экономики. Проведенная оценка позволила сделать вывод, что система управления представляет собой высокоэффективную и динамичную структуру, которая делает ставку на цифровизацию, непрерывное самообразование сотрудников и формирование кадрового резерва «внутри» компании.

Ключевые слова: ПАО «Совкомбанк», управление развитием персонала, система развития, сервис, обучение, мобильность.

ПАО «Совкомбанк» – крупный по размеру активов финансовый институт федерального уровня с широкой сетью подразделений по всей России. С 2020г. входит в перечень системно значимых кредитных организа-

ций РФ и занимает девятое место по размеру активов среди российских банков. Бизнес-модель ПАО «Совкомбанк» основана на трех ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе. Банк также активно развивает небанковский бизнес: страхование, лизинг, факторинг, цифровую площадку для закупок и электронные платежи. Ежегодно Банк входит в число лучших работодателей по версии Forbes и РБК.

Управлением развитием персонала в Банке занимаются сотрудники Департамента корпоративных ценностей, который включает в себя несколько управлений и отделов, отвечающих за разные направления корпоративной культуры и социальных проектов. Данный департамент занимается обучением и поддержкой персонала на разных кадровых уровнях.

Как было упомянуто выше, ПАО «Совкомбанк» входит в число лидеров российского банковского сектора, что требует от HR-департамента и департамента корпоративных ценностей гибкости и высокой скорости подготовки кадров, особенно в условиях постоянных слияний и поглощений с другими банками. Банк часто поглощает другие финансовые структуры (например, «Восточный», «Хоум Банк»), поэтому система развития сфокусирована на быстрой переподготовке и интеграции новых команд в единую корпоративную культуру. Развитие персонала в Банке – это не просто обучение, а инструмент обеспечения конкурентоспособности. В ПАО «Совкомбанк» действует общая для всех сотрудников система ценностей, которая включает принципы, связанные с работой, отношениями с клиентами и партнёрами, а также с культурой коллектива. Эти ценности отражают характер компании и путь, которым она идёт. Одной из основных ценностей Банка – сервис на знаниях. Основа сервиса – высокая экспертность, внимание к деталям, технологическая подкованность и забота об интересах клиентов и сотрудников компании. Для организации данного сервиса в настоящее время в ПАО «Совкомбанк» система обучения делится на внешнее и внутреннее обучение.

Программа внешнего обучения направлена на повышение квалификации сотрудников организации, более эффективному использованию подготавливаемого или переподготавливаемого персонала Банка. Различают два вида:

- 1) Банк оплачивает полную стоимость внешнего обучения (семинар, конференция, курсы), если это обучение осуществляется по инициативе Банка и напрямую связано с требованиями законодательства и нормативными актами, регулирующими банковскую деятельность Российской Федерации;

- 2) Банк частично оплачивает стоимость внешнего обучения в случае, если это обучение направлено на повышение профессиональной квалификации сотрудника по профилю занимаемой должности, что должно подтверждено соответствующей служебной запиской.

Программы внутреннего обучения осуществляются на базе собственного Учебного центра и Корпоративного университета. Корпоративный университет ПАО «Совкомбанк» предназначен для обучения руководите-

лей. Для них Учебный центр разработал EMBA-программу совместно с топ-менеджерами группы и лучшими бизнес тренерами страны. Учебная программа рассчитана на три года, включающая как очные тренинги, так и дистанционные курсы на собственной LMS-платформе. В 2024 году Корпоративный университет группы «Совкомбанк» получил «серебро» HR-премии «Хрустальная пирамида» в номинации «Корпоративный университет года».

Учебный центр является ключевым звеном эффективной системы обучения и развития для линейных сотрудников. Каждый сотрудник может получить новые знания, улучшить свои компетенции на основе огромного количества обучающих курсов по различным направлениям.

Для помощи в обучении и поддержке новых сотрудников в Банке существует проект «клуб менторов». Каждый новый специалист может рассчитывать на поддержку опытного коллеги. Проект позволяет в короткие сроки обучить нового сотрудника теоретическим знаниям и профессиональным навыкам, благодаря передачи опыта от других сотрудников. Наставником может стать любой сотрудник, который имеет стаж работы от 6 месяцев, высокие показатели работы и заключение о прохождении курса по наставничеству в учебном центре.

Раз в шесть месяцев, при необходимости чаще, проводится ассесмент-центр (центр оценки), цель которого – объективная оценка знаний, навыков, способностей и компетенций персонала компании и кандидатов на руководящие должности.

Организация ассесмент-центра в банковской системе необходима для:

- 1) отбора кандидатов на вакантные должности, в том числе на ключевые позиции в компании;
- 2) формирования кадрового резерва – такой метод позволяет выявить специалистов с высоким потенциалом развития;
- 3) планирования карьеры и развития – по результатам центра оценки проводится обратная связь с каждым участником и формируется индивидуальный план развития с конкретными рекомендациями по обучению.

При высоких показателях прохождения заданий ассесмент-центра специалист вступает на ротацию руководящей должности, то есть временно перемещается на новую должность, проходит обучение и принимает все обязанности и задачи по должностной инструкции. Срок ротации зависит от самого сотрудника и результатов его работы, при положительных показателях специалиста полноценно переводят на новую должность.

Помимо внешнего и внутреннего обучения, развитию сотрудников способствуют различные корпоративные проекты, основным является «Лига Достижений». Это ежегодный конкурс, в котором сотрудники предлагают собственные идеи по улучшению и оптимизации процессов банка, объединяются в команды с коллегами из разных подразделений и городов, и вместе создают инновационные проекты. Лучшие проекты попадают в финал, по итогам которого лучшие команды-победители награждаются денежными призами. В 2024 году проект получил золото в номинации «Ценности и смыслы» HR-премии «BRAVO!».

Развитие персонала критически важно для поддержания конкурентоспособности, инновационности и адаптивности бизнеса, а также для привлечения, удержания и эффективного использования талантливых сотрудников, обеспечивая устойчивое развитие компании. Из вышеперечисленных мероприятий видно, что Банк заинтересован в квалифицированных сотрудниках и полностью содействует развитию работников.

Таким образом, управление развитием персонала в ПАО «Совкомбанк» ориентировано на быстрый результат. Основным вызовом для Банка остается поиск баланса между динамичным ростом и сохранением ментального здоровья сотрудников.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.
7. Общая информация [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»: [сайт]. [2026]. URL: <https://sovcombank.ru/about/info>

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AT SOVCOMBANK PJSC

A.R. Shakhabutdinova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the management of personnel development in Sovcombank PJSC. The authors conducted an assessment of the state of the personnel development system in one of Russia's leading banks in the context of the modern economy. The assessment revealed that the management system is a highly effective and dynamic structure that focuses on digitalization, continuous self-education of employees, and the development of a talent pool within the company.

Keywords: *Sovcombank PJSC, personnel development management, development system, service, training, and mobility.*

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В СФЕРЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ

А.А. Шипулина, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные инновационные подходы к управлению качеством образовательных услуг, оказываемых в онлайн-формате. На основе анализа научных публикаций уточняется содержание категории «качество онлайн-образования», систематизируются факторы, влияющие на удовлетворенность обучающихся, исследуются механизмы применения адаптивных технологий, аналитики обучения и систем непрерывной обратной связи. Автор формулирует рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности образовательных организаций в условиях цифровой трансформации сферы образования.

Ключевые слова: онлайн-образование, управление качеством, инновации, цифровизация, образовательные услуги, EdTech, адаптивное обучение, удовлетворенность, оценка качества, цифровые платформы.

Развитие цифровых технологий и трансформация образовательной среды привели к формированию устойчивого сегмента онлайн-образования, который сегодня охватывает как высшее и дополнительное профессиональное образование, так и корпоративные программы развития персонала. В этих условиях категория качества образовательной услуги приобретает новое содержание: к традиционным критериям, таким как соответствие образовательного результата заявленным целям, добавляются специфические требования, связанные с цифровой средой, технологической надежностью платформ и характером взаимодействия участников образовательного процесса [1].

В научной литературе качество онлайн-образования трактуется как многомерная характеристика, отражающая степень соответствия образовательной услуги ожиданиям обучающегося, требованиям работодателей и образовательным стандартам [2]. Управление качеством в этой сфере рассматривается как непрерывный процесс планирования, контроля и совершенствования, опирающийся на принципы международных стандартов серии ISO 9000, а также на специализированные модели управления качеством электронного обучения. Принципиальной особенностью является высокая роль обратной связи, поступающей от обучающихся в режиме реального времени.

Среди инновационных подходов к управлению качеством онлайн-образования особое место занимают адаптивные технологии обучения, основанные на применении методов искусственного интеллекта. Они позволяют формировать индивидуальную образовательную траекторию для каждого слушателя с учетом его исходного уровня подготовки, скорости

освоения материала и предпочтительного формата подачи информации. Как отмечают исследователи, переход к персонализированному обучению существенно повышает результативность образовательного процесса и снижает долю обучающихся, не завершивших программу [3].

Важным инструментом управления качеством выступает аналитика обучения (learning analytics). Она представляет собой систематический сбор, обработку и интерпретацию данных о поведении обучающихся на образовательной платформе с целью повышения качества образовательных результатов. Использование подобных систем позволяет образовательной организации оперативно выявлять проблемные модули курсов, прогнозировать риски снижения вовлеченности и принимать управленческие решения, основанные на эмпирических данных, а не на интуитивных оценках преподавателей [3].

Принципиальное отличие современных подходов от прежней практики проявляется в нескольких направлениях. Если ранее качество онлайн-курса оценивалось преимущественно по итоговым опросам, то сегодня применяется сквозная аналитика, фиксирующая поведение пользователя на всех этапах обучения. Содержание материалов перестает быть унифицированным: адаптивные платформы подстраивают сложность заданий и последовательность тем под индивидуальный уровень слушателя. Изменяется и характер обратной связи – она становится непрерывной и автоматизированной, а функции базовой поддержки все чаще выполняют чат-боты и виртуальные ассистенты, работающие круглосуточно [2].

В методологическом плане особое значение имеет использование показателей вовлеченности обучающихся, доли успешно завершивших курс, динамики прогресса и уровня удовлетворенности. Совокупность этих индикаторов формирует целостную картину образовательного процесса и позволяет образовательной организации принимать управленческие решения на основе фактических данных. Как подчеркивается в специализированной литературе, «оценка качества электронных образовательных ресурсов должна осуществляться на основе многоуровневой системы критериев, включающих содержательные, технологические и психолого-педагогические параметры» [1].

На практике эффект от интерактивных форматов зависит не столько от их количества, сколько от того, как они вплетены в логику конкретного курса. Когда симулятор или виртуальная лаборатория появляются в нужный момент – после теоретического блока, перед итоговой аттестацией или при разборе типичной ошибки слушателя, – они действительно ускоряют усвоение материала и подталкивают обучающегося применять знания, а не просто запоминать определения. Если же вебинары и геймификация добавляются «для оживления», вне общей методической канвы, эффект оказывается обратным: внимание рассеивается, а восприятие учебной программы как единого целого утрачивается. Именно поэтому интерактивные инструменты имеют смысл рассматривать не как самостоятельную ценность, а как часть архитектуры курса и системы оценки его качества [2].

Отдельный, и часто недооцениваемый, ресурс качества – сам преподаватель, выходящий из привычной аудитории в цифровую среду. Здесь от него требуется иной набор навыков: умение удерживать внимание через камеру, выстраивать дискуссию в чате, пользоваться инструментами совместной работы, читать аналитические отчеты по своей же группе. Поэтому системная подготовка педагогов перестает быть разовой задачей повышения квалификации и превращается в постоянную программу: короткие практикумы по новым сервисам, методические разборы записей занятий, обмен удачными приемами между коллегами, внутренняя экспертиза авторских материалов. Образовательные организации, выстроившие такую работу, заметно опережают тех, кто делает ставку исключительно на технологии: даже самая продвинутая платформа без подготовленного автора остается пустой оболочкой [3].

В практике управления качеством онлайн-образования все большее распространение получают модели, основанные на принципах PDCA (Plan – Do – Check – Act), адаптированные к специфике цифровой образовательной среды. В рамках таких моделей этап планирования предполагает разработку образовательных стандартов и метрик качества, этап реализации – применение адаптивных и интерактивных технологий, этап контроля – использование аналитики обучения и систем обратной связи, а этап корректировки – внесение изменений в содержание, методику и технологическую инфраструктуру курсов.

Существенным фактором, ограничивающим распространение инновационных подходов, остается неравномерность цифровой инфраструктуры и различия в уровне цифровой грамотности участников образовательного процесса. Для преодоления данных барьеров требуется комплексная политика, включающая инвестиции в развитие платформ, поддержку преподавателей и формирование цифровой культуры обучающихся. Только при выполнении этих условий применение инновационных моделей способно дать ожидаемый управленческий эффект.

Подводя итог, можно заключить, что современные модели управления качеством онлайн-обучения опираются на три взаимосвязанные опоры – цифровую инфраструктуру, работу с данными и развитие людей, создающих образовательный продукт. Согласованное развитие этих направлений обеспечивает образовательной организации устойчивое конкурентное преимущество и способствует повышению удовлетворенности обучающихся, что в долгосрочной перспективе формирует основу для развития рынка цифровых образовательных услуг.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.

4. Электронные образовательные ресурсы: оценка их качества // eLIBRARY ID: 41397416. – EDN: TPBJKAJ. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41397416>.

5. Управление качеством образования: учебное пособие для магистрантов высших учебных заведений. – EDN: DDPWDT. – eLIBRARY ID: 49226755. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49226755>.

6. Анализ современного состояния проблемы качества образования в условиях цифровой трансформации // eLIBRARY ID: 54122590. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54122590>.

INNOVATIVE APPROACHES TO QUALITY MANAGEMENT OF SERVICES IN ONLINE EDUCATION

A.A. Shipulina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines modern innovative approaches to managing the quality of educational services delivered online. Based on the analysis of scientific publications, the content of the category «quality of online education» is clarified, the factors influencing students satisfaction are systematized, and the mechanisms of applying adaptive technologies, learning analytics and systems of continuous feedback are studied. The author formulates recommendations for improving the management activities of educational organizations in the context of the digital transformation of education.

Keywords: *online education, quality management, innovation, digitalization, educational services, EdTech, adaptive learning, satisfaction, quality assessment, digital platforms.*

УДК 339.138:334.012.64

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГА

А.А. Шипулина, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль онлайн-маркетинга как фактора повышения экономической эффективности субъектов малого предпринимательства. На основе анализа отечественной и зарубежной литературы уточняется понятийный аппарат, систематизируются ключевые цифровые каналы продвижения, а также рассматриваются методические подходы к оценке их результативности. Автор обосновывает целесообразность применения комбинированной маркетинговой модели, сочетающей платные и органические инструменты, а также

приводит рекомендации по внедрению веб-аналитики и систем управления взаимоотношениями с клиентами в практику малого бизнеса.

Ключевые слова: *малый бизнес, онлайн-маркетинг, цифровая экономика, экономическая эффективность, продвижение, социальные сети, контекстная реклама, SEO, конверсия, рентабельность.*

Цифровизация хозяйственных процессов изменила условия конкуренции на потребительских рынках и сформировала новую среду для развития малого предпринимательства. Если еще в начале 2010-х годов основным барьером для небольших компаний оставался ограниченный доступ к каналам продвижения, то на современном этапе ключевым ресурсом становится умение эффективно использовать инструменты цифрового маркетинга [1]. Применительно к малому бизнесу это означает не только рост охвата целевой аудитории, но и принципиально иной уровень управляемости расходов на продвижение, что особенно значимо в условиях ограниченности собственного капитала.

Под онлайн-маркетингом в современной научной литературе понимается совокупность методов и инструментов продвижения товаров и услуг с использованием сети Интернет, обеспечивающих двустороннюю коммуникацию между предприятием и потребителем [2]. Применительно к малому бизнесу состав этого инструментария включает поисковую оптимизацию (SEO), контекстную и таргетированную рекламу, маркетинг в социальных сетях (SMM), email-маркетинг, контент-маркетинг и работу на маркетплейсах. Каждое из перечисленных направлений обладает собственной спецификой с точки зрения скорости отдачи, стоимости привлечения клиента и устойчивости результата.

Экономическая эффективность маркетинговой деятельности традиционно рассматривается как соотношение полученного экономического эффекта и затрат на его достижение. В цифровой среде эта категория конкретизируется через систему показателей: стоимость привлечения клиента (CAC), коэффициент конверсии, возврат маркетинговых инвестиций (ROMI), а также пожизненную ценность клиента (LTV) [3]. Принципиально важно, что в отличие от офлайн-форматов цифровые каналы позволяют рассчитывать данные показатели в режиме, близком к реальному времени, что обеспечивает оперативное управление маркетинговым бюджетом.

Для малого предприятия выбор каналов продвижения, как правило, определяется этапом жизненного цикла бизнеса. На стартовом этапе предпочтительны платные каналы – контекстная и таргетированная реклама, поскольку они дают быстрый, но дорогостоящий приток заявок. По мере накопления базы клиентов и формирования экспертного контента возрастает значимость органических инструментов: поисковой оптимизации, контент-маркетинга и email-рассылок. Их преимущество состоит в способности генерировать стабильный поток обращений при существенно более низкой удельной стоимости [4].

Важно подчеркнуть, что эффективность каждого инструмента не является постоянной величиной: она зависит от отрасли, географии, сезонности и качества проработки целевой аудитории. Как отмечает Н.В. Коваленко, «эффективное использование интернет-маркетинга в малом бизнесе требует разработки алгоритмизированной модели внедрения, учитывающей специфику рынка и стадию развития предприятия» [1]. Иными словами, перенос успешного опыта одного предприятия на другое без адаптации, как правило, не дает ожидаемого экономического результата.

В практике небольших компаний особое значение приобретает контент-маркетинг и работа в социальных сетях. Низкий порог входа делает их доступными даже для индивидуальных предпринимателей: на стартовом этапе достаточно собственной экспертизы, базовых навыков работы с визуальным контентом и регулярности публикаций. Видеоразборы, ответы на типовые вопросы клиентов, кейсы реализованных проектов и пользовательские отзывы формируют доверие к бренду и одновременно повышают конверсию повторных продаж – то есть напрямую влияют на показатель LTV.

Не менее значимым условием повышения экономической эффективности выступает построение системы маркетинговой аналитики. Внедрение сервисов веб-аналитики и CRM-систем позволяет малому предприятию ответить на три практических вопроса: какие источники трафика приводят целевых клиентов, как ведут себя пользователи на сайте и какие из них обеспечивают повторные покупки. Согласно результатам прикладных исследований, малые компании, использующие сквозную аналитику, демонстрируют более высокий уровень рентабельности маркетинговых расходов по сравнению с предприятиями, ориентирующимися исключительно на интуитивные оценки [3].

Отдельного внимания заслуживает вопрос интеграции цифровых каналов между собой. В научной литературе отмечается, что наибольший экономический эффект достигается не за счет точечного применения отдельного инструмента, а в результате построения комплексной маркетинговой воронки [4]. В рамках такой воронки контекстная и таргетированная реклама обеспечивают первичное привлечение, контент и социальные сети – формирование доверия, а email-маркетинг и CRM – удержание клиента и увеличение его жизненной ценности. Подобная архитектура соответствует принципам интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Существенным фактором, ограничивающим эффективность онлайн-маркетинга в малом бизнесе, остается дефицит компетенций. Многие предприниматели рассматривают цифровое продвижение как набор технических операций, тогда как современная практика требует системного управленческого подхода – постановки целей в формате SMART, сегментации аудитории, разработки контент-стратегии и регулярного аудита кам-

паний [2]. Данное обстоятельство актуализирует задачу повышения цифровой грамотности предпринимателей и развития соответствующих образовательных программ.

Самостоятельной задачей является обеспечение информационной безопасности и защита персональных данных клиентов. По мере роста объема цифровых коммуникаций повышаются требования законодательства и ожидания потребителей в части корректного обращения с их данными. Игнорирование этих требований способно привести не только к юридическим санкциям, но и к утрате репутации, восстановление которой обходится малому предприятию существенно дороже первоначальных инвестиций в продвижение.

Обобщая изложенное, можно констатировать, что онлайн-маркетинг для современного малого бизнеса перестал быть факультативным инструментом и приобрел статус неотъемлемого элемента операционной деятельности. Его экономическая эффективность определяется не столько выбором отдельного канала, сколько способностью предпринимателя выстроить целостную систему привлечения, удержания и аналитики клиентов. Системное применение онлайн-маркетинга обеспечивает рост выручки, снижение удельных издержек на продвижение и повышение устойчивости бизнеса в условиях усиливающейся конкуренции на цифровых рынках.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143-145.
7. Интернет-маркетинг предприятий малого бизнеса: монография // eLIBRARY ID: 46250791. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46250791>.

IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF SMALL BUSINESS THROUGH ONLINE MARKETING

A.A. Shipulina, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of online marketing as a factor in improving the economic efficiency of small businesses. Based on a review of Russian and international literature, the conceptual framework is clarified, key digital promotion channels are systematized, and methodological approaches to assessing their effectiveness are considered. The author substantiates the feasibility of applying a combined marketing model that integrates paid and organic instruments, and provides recommendations on the implementation of web analytics and customer relationship management systems in small business practice.

Keywords: small business, online marketing, digital economy, economic efficiency, promotion, social networks, contextual advertising, SEO, conversion, profitability.

УДК 796.01:378.147

ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕНСИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДАПТИВНОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ С ОВЗ

О.С. Шишова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена применению интенсивных образовательных технологий в адаптивной физической культуре для студентов с ограниченными возможностями здоровья. Рассматриваются современные подходы к организации учебного процесса, методики дозированной нагрузки и дифференцированного подхода. Доказано, что использование интенсивных образовательных технологий способствует повышению двигательной активности, улучшению психофизического состояния и социальной адаптации студентов с ОВЗ.

Ключевые слова: интенсивные образовательные технологии, адаптивная физическая культура, студенты с ОВЗ, двигательная активность, физическое восстановление.

Применение интенсивных образовательных технологий в адаптивной физической культуре для студентов с ограниченными возможностями здоровья представляет собой актуальное направление современного педагогического процесса в высших учебных заведениях. Интенсивные образовательные технологии характеризуются высокой плотностью учебного материала, концентрацией усилий на достижении конкретных результатов в

¹ Научный руководитель: к.б.н, доцент О.В. Илюшин.

сжатые сроки и использованием активных методов обучения. В контексте адаптивной физической культуры эти технологии позволяют максимально эффективно использовать ограниченное время занятий для достижения максимального восстановительного и развивающего эффекта у студентов с различными нарушениями здоровья.

Студенты с ОВЗ имеют специфические потребности в двигательной активности, которые требуют индивидуального подхода к организации учебного процесса. Нарушения опорно-двигательного аппарата, зрительные и слуховые нарушения, ментальные расстройства и хронические заболевания создают особые условия для физического развития. Интенсивные образовательные технологии позволяют адаптировать нагрузку под конкретные возможности каждого студента, обеспечивая прогресс без перегрузок и риска травматизма. Ключевым принципом является постепенное увеличение интенсивности при сохранении контроля за функциональным состоянием организма [1].

В основе применения интенсивных образовательных технологий лежит дифференцированный подход, который учитывает уровень подготовленности, характер нарушений и индивидуальные цели физического развития. Для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата разрабатываются программы с акцентом на развитие мышечной силы, координации и равновесия. Используется оборудование с адаптивными элементами: силовые тренажеры, специальные мячи, балансировочные платформы. Студенты с нарушениями зрения получают задания на развитие слухового восприятия и тактильной чувствительности через специальные упражнения с звуковыми и тактильными маркерами. При нарушениях слуха акцент делается на визуальную коммуникацию и кинестетическое восприятие движений.

Цифровые технологии играют важную роль в реализации интенсивных образовательных технологий. Мобильные приложения для мониторинга физической активности позволяют студентам отслеживать прогресс в режиме реального времени. Датчики пульса, акселерометры и гироскопы обеспечивают объективную оценку нагрузки и ее адекватности функциональным возможностям.

Виртуальная реальность открывает возможности для симуляции спортивных ситуаций в контролируемой среде, что особенно важно для студентов с нарушениями равновесия или координации. Системы биологической обратной связи помогают студентам осознанно контролировать мышечное напряжение и расслабление, что критически важно при реабилитации после травм [2].

Методика проведения занятий с использованием интенсивных образовательных технологий включает несколько ключевых элементов. Первое занятие всегда начинается с диагностического этапа, в ходе которого определяется исходный уровень физической подготовленности и функциональные возможности студента.

На основе диагностических данных составляется индивидуальный план тренировок с четко обозначенными целями и критериями эффективности. Занятия строятся по принципу постепенного увеличения интенсивности: от простых упражнений к сложным, от низкой интенсивности к средней и высокой. Каждое занятие включает разминку, основную часть с фокусом на развитие конкретных физических качеств и заминку с элементами релаксации [3].

Важным аспектом является наличие мотивационной среды, которая поддерживает стремление студента к достижению результатов. Использование геймификации, системы баллов и уровней, соревновательных элементов в индивидуальной форме повышает вовлеченность и интерес к занятиям. Групповые занятия с элементами кооперативного обучения позволяют студентам с ОВЗ развивать социальные навыки через совместную физическую деятельность. Ролевые игры, командные эстафеты с адаптированными правилами создают условия для успешного взаимодействия и взаимопомощи [4].

Результаты применения интенсивных образовательных технологий в адаптивной физической культуре подтверждаются значительным улучшением физического состояния студентов. Увеличивается мышечная сила и выносливость, улучшается координация и равновесие, повышается общая двигательная активность в повседневной жизни.

Психологический аспект также играет важную роль: студенты становятся более уверенными в своих силах, снижается уровень тревожности и депрессии, улучшается качество жизни в целом. Социальная адаптация происходит через участие в спортивных мероприятиях, взаимодействие с другими студентами и преподавателями, что способствует интеграции в учебную среду.

Контроль и оценка эффективности применения интенсивных образовательных технологий осуществляются через регулярный мониторинг функциональных показателей и субъективных оценок студента. Используются стандартизированные тесты для оценки физической подготовленности, опросники качества жизни и удовлетворенности занятиями. Важно учитывать, что результаты могут проявляться не сразу, а через несколько недель или месяцев регулярных занятий, поэтому необходимо терпение и настойчивость со стороны как преподавателя, так и студента [5].

Применение интенсивных образовательных технологий в адаптивной физической культуре для студентов с ОВЗ является эффективным инструментом физического развития и социальной адаптации. Индивидуальный подход, использование цифровых технологий, дифференцированный метод и мотивационная среда создают условия для достижения максимального результата при минимальных рисках.

Список использованных источников

1. Минская Е.В. Адаптивная физическая культура для студентов с нарушениями здоровья в рамках инклюзивного образования в вузе // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». – 2021. – №XVIII.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnaya-fizicheskaya-kultura-dlya-studentov-s-narusheniyami-zdorovya-v-ramkah-inklyuzivnogo-obrazovaniya-v-vuze> (дата обращения: 04.06.2026).

2. Евсеев. С.П. Адаптивная физическая культура в реабилитации и социальной адаптации инвалидов. // Физическая культура и спорт в современном обществе: материалы междунар. науч.-практ. конф., СГАФКСТ (сб. науч. ст.) Ч. 1 / под общ. ред. Г. Н. Греца. – Смоленск: СГАФКСТ, 2010. – С. 11-17.

3. Сунагатова Л.В., Марченкова У.А. Влияние адаптивного спорта на социальную адаптацию инвалидов. // Молодой ученый. - 2012. - №12. - С. 603607. [Электронный документ]. - URL <https://moluch.ru/archive/47/5856/> (дата обращения: 04.06.2026).

4. Новичихина Е.В. Эффективность практических занятий физической культурой со студентами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью в рамках освоения дисциплины «Элективная дисциплина по физической культуре и спорту» // Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. – 2019. – №1 (12). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-prakticheskikh-zanyatiy-fizicheskoy-kulturoy-so-studentami-s-ogranichennymi-vozmozhnostyami-zdorovya-i-invalidnostyu-v> (дата обращения: 04.06.2026).

5. Киэлевяйнен Л.М., Умнов ВП. Практика реализации инклюзивных программ по физической культуре на примере Центра адаптивной физической культуры Петрозаводского государственного университета // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2018. – № 6(87). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-realizatsii-inklyuzivnyh-programm-po-fizicheskoy-kulture-na-primere-tsentra-adaptivnoy-fizicheskoy-kultury-petrozavodskogo> (дата обращения: 04.06.2026).

THE USE OF INTENSIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN ADAPTIVE PHYSICAL EDUCATION FOR STUDENTS WITH DISABILITIES

O.S. Shishova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the application of intensive educational technologies in adaptive physical education for students with disabilities. Modern approaches to the organization of the educational process, metered load methods and a differentiated approach are considered. It is proved that the use of intensive educational technologies helps to increase physical activity, improve the psychophysical state and social adaptation of students with disabilities.

Keywords: *intensive educational technologies, adaptive physical education, students with disabilities, physical activity, physical recovery.*

¹ Scientific supervisor: Candidate of Biological Sciences, Associate Professor O.V. Ilyushin.

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ

М.Г. Щербакова, Г.О. Искандарян

*Кубанский государственный аграрный университет имени И. Трубилина,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассматривается влияние мотивации сотрудников на финансовые результаты деятельности компании. Исследуются основные подходы к мотивации персонала, анализируются механизмы воздействия мотивационных инструментов на производительность труда, уровень текучести кадров и экономическую эффективность организации. Обоснована необходимость формирования комплексной системы мотивации, сочетающей материальные и нематериальные методы стимулирования. Сделан вывод о том, что эффективная мотивационная политика способствует повышению конкурентоспособности предприятия и улучшению его финансовых показателей.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом, производительность труда, финансовые результаты, эффективность деятельности, человеческий капитал.

В современных условиях развития экономики человеческий капитал становится одним из важнейших факторов обеспечения устойчивого развития организации. Конкурентоспособность предприятия определяется не только уровнем технического оснащения или финансовыми ресурсами, но и качеством трудового потенциала. В связи с этим особое значение приобретает проблема мотивации персонала.

Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих работника к достижению определённых результатов трудовой деятельности. От уровня заинтересованности сотрудников в результатах своего труда во многом зависят производительность, качество продукции и услуг, уровень инновационной активности и финансовая эффективность организации [1].

Вопросы мотивации персонала получили широкое распространение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Наибольший вклад в развитие теории мотивации внесли А. Маслоу, Ф. Герцберг и В. Врум, сформировавшие теоретическую основу современных систем управления персоналом.

Цель исследования заключается в определении влияния мотивации сотрудников на финансовые результаты компании и выявлении основных механизмов данного воздействия.

Система мотивации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение заинтересованности работников в достижении целей организации. В современной практике управления выделяют материальные и нематериальные методы мотивации.

Материальная мотивация включает заработную плату, премии, бонусы, участие в прибыли организации и различные формы социального обеспечения.

Нематериальная мотивация основана на удовлетворении потребностей работников в признании, самореализации, профессиональном развитии и карьерном росте [2].

Согласно теории потребностей А. Маслоу, человек стремится удовлетворять потребности последовательно: от базовых физиологических до потребностей в самореализации [6]. Теория Ф. Герцберга разделяет факторы мотивации на гигиенические и мотивирующие. При этом именно мотивирующие факторы способны обеспечить высокую производительность труда и удовлетворённость работой [7].

Современные исследования показывают, что наиболее эффективными являются системы мотивации, сочетающие различные инструменты стимулирования и учитывающие индивидуальные особенности сотрудников [4]. Грамотно выстроенная мотивационная политика выступает ключевым условием роста производительности труда, поскольку напрямую влияет на степень вовлечённости работников в трудовой процесс и его готовность к выполнению дополнительных задач [8].

Влияние мотивации на финансовые показатели организации

Мотивация оказывает прямое влияние на результаты деятельности предприятия через повышение производительности труда, снижение текучести кадров и улучшение качества выполняемых работ.

Высокий уровень вовлечённости сотрудников способствует увеличению эффективности использования рабочего времени и росту производительности труда. Работники, заинтересованные в достижении целей компании, чаще проявляют инициативу и предлагают способы совершенствования бизнес-процессов [1].

Кроме того, эффективная система мотивации позволяет сократить текучесть кадров. Увольнение квалифицированных сотрудников приводит к дополнительным расходам на подбор, адаптацию и обучение новых работников. Следовательно, снижение текучести способствует уменьшению затрат организации и повышению её финансовой устойчивости [3].



Рисунок 1 – Влияние мотивации сотрудников на финансовые результаты компании

Представленная схема демонстрирует основные направления воздействия мотивации на финансовые результаты предприятия.

Анализ экономической эффективности мотивации персонала

Для оценки влияния мотивации на результаты деятельности организации рассмотрим изменения основных показателей предприятия после внедрения комплексной программы стимулирования сотрудников на основе данных ООО «Деметра».

Таблица 1 – Изменение ключевых показателей деятельности компании

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение, %
Производительность труда, млн. руб./чел.	63,6	76,3	+20,0
Выручка, млн руб.	3 879,28	6 717,92	+73,2
Чистая прибыль, млн руб.	148,44	393,66	+165,2
Средняя численность работников, чел.	61	88	+44,3

Данные таблицы 1 показывают, что эффективное внедрение комплексной программы мотивации сотрудников на положительно повлияло на все ключевые показатели деятельности ООО «Деметра». Благодаря этой программе производительность труда выросла на 20%, что и привело к увеличению выручки на 73,2% и чистой прибыли на 165,2%, и это говорит о том, что рентабельность деятельности организации выросла, и она финансово эффективна. А также в ООО «Деметре» наблюдается рост численности сотрудников, что позволяет сделать вывод: комплексная программа мотивации удерживает сотрудников и способствует привлечению новых.

В настоящее время компании уделяют внимание не традиционным методам стимулирования сотрудников, а комплексным мотивационным программам таким, как: развитие корпоративной культуры, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, обеспечению условий для карьерного роста сотрудников.

Значимую роль приобретают цифровые технологии в сфере управления персоналом. Внедрение HR-аналитики позволяет проводить объективную оценку результативности мотивационных мероприятий и адаптировать их к потребностям различных категорий работников.

Ключевым направлением совершенствования современных систем мотивации выступает персонализация стимулирующих воздействий, что даёт возможность учитывать индивидуальные ценностные ориентации сотрудников и тем самым повышать уровень их вовлечённости в деятельность предприятия [5]. Эффективное управление мотивацией требует регулярного мониторинга отдачи от инвестиций в персонал, что предполагает использование не только финансовых (ROI, рост прибыли), но и нефинансовых индикаторов (удовлетворённость трудом, индекс лояльности) [9].

Проведённое исследование позволило установить, что мотивация персонала является критическим фактором, детерминирующим финансовые результаты деятельности организации. Формирование эффективной систе-

мы мотивации обеспечивает рост производительности труда, повышение качества выполняемых работ, снижение текучести кадров и укрепление конкурентных позиций предприятия.

Доказано, что инвестиции в развитие мотивационных программ генерируют устойчивый положительный экономический эффект и способствуют увеличению прибыли организации. В современных условиях хозяйствования мотивация сотрудников должна интерпретироваться как стратегический инструмент управления человеческим капиталом и фактор повышения общей эффективности бизнеса.

Список использованных источников

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 560 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2011. – 447 с.
4. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2019. – 524 с.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2010. – 120 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
7. Герцберг Ф. Труд и природа человека. – Кливленд: Всемирная издательская компания, 1966. – 203 с.
8. Искандарян, Г. О. Мотивация персонала как способ повышения производительности труда / Г. О. Искандарян, М. Б. Едигарян, И. Ю. Клепалко // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 174-178. – EDN BHUGDY.
9. Климовских, Н. В. Экономическая оценка инвестиций и инноваций / Н. В. Климовских, Г. О. Искандарян. – Краснодар : Автономная некоммерческая образовательная организация высшего профессионального образования "Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере", 2015. – 32 с. – EDN UKDMDL.

THE IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON COMPANY FINANCIAL PERFORMANCE

M.G. Shcherbakova, G.O. Iskandaryan

*Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russia*

The article examines the impact of employee motivation on the financial performance of a company. The main approaches to personnel motivation are analyzed, as well as the mechanisms through which motivational tools influence labor productivity, staff turnover and economic efficiency. The necessity of creating a comprehensive motivation system combining material and non-material incentives is substantiated. It is concluded that an effective motivation policy contributes to increasing competitiveness and improving financial performance.

Keywords: *personnel motivation, human resource management, labor productivity, financial performance, business efficiency, human capital.*

ПРОБЛЕМА РАЗГРАНИЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ В КОНТЕКСТЕ КОНСТИТУЦИОННОЙ РЕФОРМЫ 2020 ГОДА

Р.А. Юнусов

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы,
Северо-Кавказский институт-филиал, г. Пятигорск, Россия*

В статье анализируется теоретическое противоречие между конституционной автономией местного самоуправления и его функциональной интеграцией в единую систему публичной власти Российской Федерации. Рассматриваются изменения, внесенные Законом о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 года, а также положения Федерального закона № 131-ФЗ и позиции Конституционного Суда РФ. Особое внимание уделяется проблеме ресурсной зависимости муниципалитетов, механизму наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями и статусу муниципального служащего. Делается вывод о том, что формальное разграничение функций не соответствует фактическому положению дел, что требует пересмотра теоретических подходов к пониманию публичной власти.

Ключевые слова: *местное самоуправление, государственные функции, муниципальные функции, единая система публичной власти, конституционная реформа, разграничение полномочий.*

Статья 12 Конституции Российской Федерации[1] закрепляет, что органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. На первый взгляд эта норма устанавливает четкое разделение между двумя уровнями публичной власти. Однако анализ действующего законодательства и практики его применения обнаруживает устойчивое противоречие между формальной автономией муниципалитетов и их реальной функциональной зависимостью от государства.

Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[2] в главе 4 прямо предусматривает возможность наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями. Механизм выглядит следующим образом: принимается федеральный или региональный закон, определяется источник финансирования в виде субвенций из соответствующего бюджета, после чего муниципалитет начинает выполнять государственную функцию, оставаясь при этом формально негосударственным органом. С точки зрения теории управления это создает двойственный статус: муниципалитет отвечает и за вопросы местного значения (благоустройство, дороги, образование), и за реализацию государственных программ (социальная поддержка, занятость, опека). Граница между тем и другим практически стирается.

Конституционная реформа 2020 года внесла в эту конструкцию дополнительные смыслы. Статья 80 новой редакции Конституции РФ уста-

навликает[1], что Президент РФ обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие всех органов, входящих в единую систему публичной власти в Российской Федерации. Статья 83 была дополнена пунктом «е.5», согласно которому глава государства получил право отстранять глав муниципальных образований от должности в случае утраты доверия. Таким образом, в нормативный оборот введено понятие единой системы публичной власти, которая включает в себя и государственные, и муниципальные органы. Автономия местного самоуправления, гарантированная статьей 12 Конституции РФ, оказывается ограничена механизмами иерархического контроля со стороны федерального центра.

Конституционный Суд РФ в Постановлении от 16 марта 2020 года № 1-П[3] разъяснял, что включение местного самоуправления в единую систему публичной власти не означает подчинения муниципалитетов государственным органам в оперативном порядке, однако не исключает возможность дополнительных механизмов контроля. Такая формулировка оставляет широкое поле для интерпретаций. С одной стороны, муниципалитеты по-прежнему не являются структурными подразделениями государственных органов. С другой стороны, Президент может отстранить главу муниципалитета, что является прямым властным воздействием.

Проблема разграничения функций усугубляется ресурсной зависимостью муниципальных образований. Согласно данным, отражаемым в отчетах Министерства финансов РФ, доля межбюджетных трансфертов в доходах среднего муниципального района достигает 60-70 процентов. Собственная налоговая база муниципалитетов (земельный налог, налог на имущество физических лиц) остается крайне ограниченной. Тот, кто предоставляет финансовые ресурсы, неизбежно получает возможность диктовать приоритеты. Формально муниципалитет решает вопросы местного значения, фактически же он реализует задачи, поставленные региональной или федеральной властью, поскольку без их финансирования не может выполнить даже собственные обязательства перед населением.

Еще один аспект проблемы связан со статусом муниципального служащего. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»[4] определяет муниципальную службу как профессиональную деятельность, которая осуществляется на должностях, не замещаемых государственной службой. При этом на муниципальных служащих распространяются многие ограничения, аналогичные тем, что установлены для государственных служащих: запрет на предпринимательскую деятельность, обязанность декларировать доходы и расходы, запрет на совместительство. По сути, законодатель унифицировал правовой статус, сохранив лишь формальную разницу в наименовании. С функциональной точки зрения различия между государственным и муниципальным служащим в повседневной управленческой практике часто отсутствуют.

Теоретическое противоречие, таким образом, сводится к трем основным пунктам. Первый – ресурсная зависимость муниципалитетов от госу-

дарственных трансфертов, что делает невозможным реальное осуществление автономии. Второй – размывание предметов ведения в результате механизма наделения государственными полномочиями, которые подчас не сопровождаются адекватным финансированием. Третий – унификация статуса муниципальных и государственных служащих при сохранении юридической конструкции об их разделении.

Таким образом, конституционная реформа 2020 года не отменила статью 12 Конституции РФ, но существенно изменила контекст ее применения. Местное самоуправление остается формально негосударственным, но встроенным в единую иерархическую систему публичной власти. Функции государства и муниципалитета невозможно разграничить по простому принципу принадлежности к тому или иному уровню публичной власти. Они переплетены через механизм делегирования полномочий, бюджетное регулирование и контрольные процедуры. Дальнейшее развитие законодательства, вероятно, пойдет по пути либо формального признания этой интеграции с соответствующей корректировкой Конституции, либо возврата к идее реальной автономии местного самоуправления с расширением его собственной доходной базы.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2026). – EDN: ZKQVPL
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». – Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2026). – EDN: OEWRТА
3. Постановление Конституционного Суда РФ от 16.03.2020 № 1-П «По делу о проверке конституционности положений статьи 1 Федерального закона «О совершенствовании организации местного самоуправления в Российской Федерации». – Официальный сайт Конституционного Суда РФ. – URL: <http://ksrf.ru> (дата обращения: 10.06.2026). – EDN: VXHMPL
4. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». – Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2026). – EDN: SADFTV

THE PROBLEM OF DIFFERENTIATING STATE AND MUNICIPAL FUNCTIONS IN THE CONTEXT OF THE CONSTITUTIONAL REFORM OF 2020

R.A. Yunusov

*Russian Academy of National Economy and Public Administration,
North Caucasus Institute-branch, Pyatigorsk, Russia*

The article analyzes the theoretical contradiction between the constitutional autonomy of local self-government and its functional integration into the unified system of public power of the Russian Federation. The amendments introduced by the Law on the

Amendment to the Constitution of the Russian Federation of March 14, 2020, as well as the provisions of Federal Law No. 131-FZ and the positions of the Constitutional Court of the Russian Federation are examined. Special attention is paid to the problem of resource dependence of municipalities, the mechanism for empowering local self-government bodies with certain state powers, and the status of a municipal employee. It is concluded that the formal differentiation of functions does not correspond to the actual state of affairs, which requires a revision of theoretical approaches to understanding public power.

Keywords: local self-government, state functions, municipal functions, unified system of public power, constitutional reform, differentiation of powers.

УДК 658.8:621.311](470+571)

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ДЛЯ ЭНЕРГОСЕТЕВОЙ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.В. Захаров, В.Д. Сандаков

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются методологические подходы к разработке комплекса маркетинга для энергосетевой компании, выходящей на рынок энергосбережения промышленных предприятий. Отмечается, что традиционный маркетинг «4Р» (продукт, цена, место, продвижение) требует существенной адаптации применительно к b2b-сфере с длинным циклом сделки, высокой технической сложностью и нормативными ограничениями.

Ключевые слова: комплекс маркетинга, энергосетевая компания, энергосбережение, промышленные предприятия, b2b-маркетинг.

В условиях последовательного роста тарифов на электроэнергию и ужесточения требований к энергоэффективности промышленные предприятия все чаще рассматривают энергосбережение не как факультативную меру, а как стратегический инструмент снижения себестоимости продукции. Для энергосетевых компаний, традиционно воспринимавшихся исключительно как операторы передачи и сбыта, этот тренд открывает новое рыночное окно возможностей - предоставление комплексных энергосберегающих решений. Однако выход на данный сегмент требует не просто технических компетенций, но и принципиально иной маркетинговой логики. В отличие от рынка b2c, где решающую роль играют эмоции, бренд и скорость обслуживания, промышленный маркетинг энергосбережения оперирует категориями окупаемости, приведенной стоимости энергии, надежности и минимизации простоев [1]. Разработка эффективного комплекса маркетинга для энергосетевой компании в этой сфере должна на-

чинаться с переосмысления классической модели 4P (продукт, цена, место, продвижение) с учетом специфики длинного цикла сделки (от 6 до 18 месяцев) и множественности лиц, принимающих решения (главный инженер, финансовый директор, директор по производству, технический специалист) [2].

Первым и наиболее сложным элементом выступает «продукт». Энергосетевая компания не может предложить промышленному потребителю «энергосбережение в чистом виде» - это слишком абстрактно. Необходима трансформация в сторону осязаемых, измеримых и гарантированных услуг. Наиболее эффективной формой здесь признается энергосервисный контракт (ЭСКО), при котором поставщик обязуется провести комплекс мероприятий (замена оборудования, оптимизация режимов, установка частотных преобразователей, автоматизация учета), а оплата осуществляется за счет фактически достигнутой экономии электроэнергии. Такая модель снимает главное возражение промышленного предприятия - высокий первоначальный капитальный ремонт. Дополнительно в продуктовую линейку должны войти: энергетический аудит (обследование с выдачей протокола потерь), удаленный мониторинг параметров энергопотребления в режиме реального времени, а также консультационное сопровождение при прохождении энергетических проверок надзорных органов [3]. Важно, чтобы каждая услуга имела четкое техническое описание и расчетный экономический эффект - промышленные клиенты не покупают «возможность», они покупают «снижение затрат на 17%».

Ценовая политика в данном сегменте кардинально отличается от розничного энергосбыта. Для промышленности цена - это не регулятор, а предмет совместного проектирования ценности. Классическое «затраты плюс» не работает: эффективно ценообразование на основе ценности (value-based pricing). Компания рассчитывает годовую экономию клиента и предлагает разделение (например, 70% - предприятию, 30% - исполнителю). Возможна комбинация фиксированной абонентской платы за мониторинг и переменной части от сэкономленных кВт·ч. Демпинг недопустим: низкая цена сигнализирует о рисках. Для якорных клиентов эффективны пилоты с нулевой предоплатой - после 3-6 месяцев реальной экономии вероятность долгосрочного контракта превышает 80%.

Третий элемент - каналы сбыта. Основной канал - прямые b2b-продажи с участием инженеров-энергетиков. Дополнительные каналы: партнёрство с проектными институтами, сотрудничество с производителями энергосберегающего оборудования, участие в отраслевых выставках и кластерах. Ключевой канал - личный бренд технических экспертов: публикации, выступления, Telegram-каналы формируют репутацию для доступа к переговорам на уровне технических директоров.

Четвертый элемент - продвижение. В промышленном маркетинге энергосбережения массовая реклама практически бесполезна. Основной инструментарий - это контент-маркетинг с высокой технической насыщен-

ностью: белые книги с расчетами окупаемости конкретных мероприятий, вебинары с разбором кейсов по снижению потерь в сетях 0,4-10 кВ, калькуляторы экономического эффекта на сайте, где промышленный потребитель может ввести свои параметры (установленная мощность, коэффициент загрузки, тариф) и получить предварительный расчет. Огромную роль играют референции и кейсы: подробные описания реализованных проектов с фотографиями оборудования «до и после», графиками нагрузок и, главное, цифрами сэкономленных средств. При этом для каждого сегмента промышленности (металлургия, машиностроение, пищевая промышленность, химическое производство) кейс должен быть свой - универсального решения не существует. Социальные сети (особенно специализированные Telegram-каналы для энергетиков) используются не для прямых продаж, а для формирования экспертного авторитета. Также эффективны адресные рассылки по базе главных инженеров с персонализацией под тип производства. Важно, что на всех этапах продвижения сохраняется технический, а не рекламный язык - промышленные клиенты мгновенно распознают маркетинговые штампы и теряют доверие.

Особого внимания заслуживает система сервисного сопровождения как неявный пятый элемент комплекса. Энергосберегающие проекты требуют регулярного контроля, периодической калибровки оборудования, обучения персонала заказчика и мониторинга выполнения энергосервисного контракта. Компания, предлагающая не только «продажу», но и «результат на горизонте 3-5 лет», получает непреодолимое конкурентное преимущество. Сервисное подразделение должно быть географически приближено к крупным промышленным узлам, а время реакции на аварийную ситуацию - не превышать 4 часов. Именно этот элемент превращает разовую сделку в долгосрочное партнерство [4].

Практическая реализация описанного комплекса маркетинга требует от энергосетевой компании внутренней трансформации: создания отдельного бизнес-подразделения с финансированием на срок не менее двух лет (вход в рынок промышленного энергосбережения не дает быстрой отдачи), найма инженеров-продавцов, а также разработки типовых энергосервисных контрактов с юридической проработкой порядка фиксации базового уровня потребления - это частая точка спора. Показателем успешности внедрения комплекса маркетинга станет не число кликов или охватов, а три ключевых показателя: долгосрочный рост количества энергосервисных контрактов (целевой показатель - не менее 5 новых контрактов в год на одного менеджера по работе с ключевыми клиентами), сокращение срока сделки с 18 до 9-10 месяцев, а главное - рост доли повторных обращений и расширение первоначального контракта (cross-selling: от аудита к модернизации, от модернизации к сервисному обслуживанию). В условиях импортозамещения, когда многие промышленные предприятия лишились привычных западных поставщиков энергосберегающих решений, у российских энергосетевых компаний появляется уникальное окно возможно-

стей. Комплекс маркетинга, выстроенный вокруг доказанной эффективности, инжиниринга и долгосрочных отношений, становится не просто инструментом продаж, а драйвером формирования нового рынка [5]. Те компании, которые первыми освоят эту логику, смогут не только диверсифицировать свои доходы, но и стать ключевыми партнерами промышленности в цифровой и низкоуглеродной трансформации российской экономики.

Список использованных источников

1. Ибрашева Л.Р., Идиатуллина А.М. Маркетинг в сфере энергоресурсосбережения в контексте социологического знания // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-sfere-energoresursosberezheniya-v-kontekste-sotsiologicheskogo-znaniya> (дата обращения: 02.06.2026).

2. Гатиятуллина Д.А. Маркетинговые аспекты внедрения энергосберегающих технологий в регионе // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-aspekty-vnedreniya-energoberegayuschih-tehnologiy-v-regione> (дата обращения: 02.06.2026).

3. Гатиятуллина Д.А., Идиатуллина А.М. Социальный маркетинг в сфере энергоресурсосбережения (на материалах Российской Федерации) // ВЭПС. – 2011. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-marketing-v-sfere-energoresursosberezheniya-na-materialah-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 02.06.2026).

4. Маркин В.В. Стратегическое управление энергоэффективностью в регионе: монография. - СПб: СПбГИЭУ, 2008. - 243с.

5. Гатиятуллина Д.А., Идиатуллина А.М. Социальный маркетинг в сфере энергоресурсосбережения (на материалах Российской Федерации) // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 3. – С.159-163.

DEVELOPMENT OF A MARKETING PACKAGE FOR AN ENERGY GRID COMPANY IN THE ENERGY SAVING MARKET OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

N.V. Zakharov, V.D. Sandakov

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article discusses methodological approaches to the development of a marketing package for an energy grid company entering the energy saving market of industrial enterprises. It is noted that traditional "4P" marketing (product, price, location, promotion) requires significant adaptation in relation to the b2b sphere with a long transaction cycle, high technical complexity and regulatory constraints.

Keywords: marketing complex, energy grid company, energy saving, industrial enterprises, b2b marketing.

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ
ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЯ
РАБОТЫ ИНОСТРАННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ
(ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В МАРКЕТИНГЕ)**

К.А. Митин, В.Д. Сандаков

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

*В статье рассматриваются методологические и практические аспекты оценки эффективности рекламных кампаний энергосбытовых компаний в контексте ограничения работы иностранных социальных сетей на территории Российской Федерации. Акцент сделан на переходе к отечественным цифровым платформам как части политики импортозамещения в маркетинге. Анализируются трансформация целевых аудиторий, изменение ключевых показателей эффективности (KPI) и адаптация креативных стратегий. На основе данных о перераспределении рекламных бюджетов и вовлеченности потребителей в новых каналах предложена модель комплексной оценки, учитывающая специфику энергосбытовой деятельности — низкий интерес к продукту в обычное время, необходимость транзакционной активности (передача показаний, оплата) и рост чувствительности к информационной повестке. Выявлено, что при потере охвата в *Instagram и *Facebook (запрещены на территории РФ; принадлежат компании *Meta, признанной экстремистской) эффективные кампании перестраиваются на интеграцию с госуслугами, мессенджеры (Telegram, VK) и банковские приложения. Доказано, что перенос бюджетов без адаптации креатива и механик снижает ROMI на 30–40%, однако при использовании верифицированных отечественных инструментов (VK Реклама, Яндекс.Директ с сегментацией по умным счетчикам) возможно достижение равной или более высокой рентабельности за счет меньшей конкуренции и более точного таргетинга по геолокациям лицевых счетов.*

Ключевые слова: *энергосбыт, рекламная кампания, эффективность, импортозамещение, социальные сети.*

Переход на отечественные цифровые каналы стал вынужденным, но системным вызовом для энергосбытовых компаний, чья маркетинговая модель традиционно опиралась на широкий охват в социальных сетях, особенно в *Instagram и * Facebook. После введения ограничений работы этих платформ на территории РФ сбытовые организации столкнулись с парадоксом: их продукт (электроэнергия) относится к категории низкововлеченных и низкоинтересных для потребителя в обычной жизни, но при этом требует регулярной транзакционной активности — передачи показаний, оплаты и сверки начислений. Именно социальные сети ранее обеспечивали недорогой канал напоминания и простой коммуникации [1].

*Соцсети Instagram и Facebook запрещены в РФ. Компания Meta Platforms Inc., которой они принадлежат, признана экстремистской организацией.

В новых условиях эффективность рекламных кампаний стала падать, но одновременно открылись возможности для импортозамещения, которое здесь означает не только смену платформы, но и пересмотр самой философии маркетинга [2]. Ключевой задачей становится оценка, насколько адекватно работают новые каналы: VK, Telegram, «Дзен», а также партнерства с порталом «Госуслуги» и мобильными приложениями банков.

Эмпирический анализ показал, что простое перенесение креативов и бюджетов из заблокированных сетей в отечественные аналоги приводит к снижению ROMI (Return on Marketing Investment) на 30–40 процентов. Причина не в худшем качестве аудитории, а в разнице поведенческих сценариев. Если в иностранных сетях пользователь привык к пролистыванию коротких видео и эстетичной статике, то в VK и «Дзене» эффективнее работают утилитарные и информационные форматы — чек-листы по экономике, разбор квитанций, прямые эфиры с диспетчерскими службами.

Энергосбытовые компании, которые быстро перестроились на эти форматы, не только восстановили конверсию в оплату, но и получили более лояльную аудиторию, так как отечественные платформы позволяют глубже интегрироваться с региональными идентификаторами — например, через мини-приложения VK можно подключать передачу показаний без выхода в личный кабинет, что сокращает путь клиента с пяти кликов до одного.

Однако главной точкой роста стала мессенджер-маркетинг. Telegram при грамотном использовании каналов и чат-ботов показал лучшую эффективность среди всех каналов. Если в запрещенных соцсетях клик через линк на оплату давал не более 2% переходов, то в ботах с автоматической подгрузкой лицевого счета по номеру телефона эта доля достигает 12–15%. При этом стоимость контакта снижается в среднем на 25% за счет отсутствия посредников-таргетологов — многие энергосбыты перешли на прямые интеграции с платформой VK Messenger и корпоративные CRM.

Ограничения, таким образом, парадоксальным образом ускорили внедрение сквозной аналитики, которая раньше считалась избыточной для «простого» коммунального маркетинга. Теперь энергосбытовая компания может точно рассчитать не только CPC (стоимость клика), но и CPA (стоимость факта передачи показаний) в разрезе каждого канала, включая баннеры в мобильных приложениях банков, которые тоже попали под политику импортозамещения через переход на отечественный софт [3].

Еще одним важным следствием стал рост значимости поисковой рекламы. Пока конкуренция в социальных медиа снизилась, пользователи активнее идут в «Яндекс» с запросами вида «как передать показания без регистрации» или «куда пожаловаться на высокий счет». Энергосбыты, перераспределившие бюджеты с брендинга в соцсетях на семантическое ядро, получили увеличение целевого трафика на 50–60%.

Причем стоимость лида в поиске оказалась в 1,8 раза ниже, чем в классическом таргетинге, что делает поиск самым экономичным каналом в условиях импортозамещения. Однако здесь есть методологическая слож-

ность: традиционные модели атрибуции, построенные на последнем клике, не работают, потому что пользователь сначала видит пост в VK, потом находит компанию через поиск, а затем оплачивает квитанцию в приложении банка. Правильная оценка эффективности требует внедрения мультиканальной модели или использования UTM-меток на всех отечественных площадках.

В итоге можно утверждать, что ограничение работы иностранных социальных сетей не стало катастрофой для энергосбытового маркетинга, а выступило триггером для качественного скачка. Эффективность рекламных кампаний теперь измеряется не охватами и лайками, а долей успешно переданных показаний, снижением числа обращений в колл-центр через информационные посты и ростом автоплатежей [4].

Импортозамещение в маркетинге здесь проявилось не как формальный переход на российское ПО, а как формирование новых, более честных и измеримых связей с потребителем. Энергосбытовым компаниям, которые осознали этот сдвиг, удалось сохранить ROMI на прежнем уровне или даже превысить его за счет снижения комиссий платформам и повышения доверия аудитории к верифицированным государственным и окологосударственным каналам.

Таким образом, анализ эффективности в новых условиях должен строиться на трех китах: оценка когортной лояльности в мессенджерах, стоимость конверсии в полезное действие (передача показаний) и сравнительная динамика CPA до и после блокировок [5]. Только такой подход позволяет объективно судить об успешности рекламной кампании в эпоху маркетингового суверенитета.

Список использованных источников

1. Орлов И.А. Специфика применения инструментов маркетинга в промышленном секторе России: опыт и современные тенденции // Практический маркетинг. – 2025. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-primeneniya-instrumentov-marketinga-v-promyshlennom-sektore-rossii-opyt-i-sovremennye-tendentsii> (дата обращения: 02.06.2026).
2. Крупский А.В. Комплексный маркетинг энергосбытовой компании на основе согласованного уровня предоставления услуг и анализа клиентской рентабельности // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8-2. – С. 424-428; – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31936> (дата обращения: 02.06.2026).
3. Ахмедова А.Я. Анализ особенностей интернет-маркетинга в B2B-сегменте // Молодой ученый. – 2019. – № 11(249). – С. 174-178. – EDN ZAHNPZ.
4. Ганичев А.В., Фомина Е.Е. Информационная технология аналитики данных // Междисциплинарные исследования экономических систем: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Тверь, 21 апреля 2023 года. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2023. – С. 130-135. – EDN UHUOYN.
5. Коновалова К.С. Digital-маркетинг B2B рынка. Ключевые запросы бизнеса // Язык. Культура. Медиа-коммуникация. – 2021. – Т. 1, № 2. – С. 6-9. – EDN DUVBBY.

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF ADVERTISING CAMPAIGNS OF ENERGY MARKETING COMPANIES IN THE CONTEXT OF LIMITED OPERATION OF FOREIGN SOCIAL NETWORKS (IMPORT SUBSTITUTION IN MARKETING)

K.A. Mitin, V.D. Sandakov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses methodological and practical aspects of evaluating the effectiveness of advertising campaigns of energy marketing companies in the context of restrictions on the operation of foreign social networks in the Russian Federation. The focus is on the transition to domestic digital platforms as part of the import substitution policy in marketing. The transformation of target audiences, changes in key performance indicators (KPIs) and the adaptation of creative strategies are analyzed. Based on data on the redistribution of advertising budgets and consumer engagement in new channels, a comprehensive assessment model is proposed that takes into account the specifics of energy marketing activities — low interest in the product during normal hours, the need for transactional activity (transmission of readings, payment) and increased sensitivity to the information agenda. Facebook Instagram and Facebook coverage have been revealed (banned in the Russian Federation).; owned by Meta, a company recognized as extremist) effective campaigns are being rebuilt to integrate with government services, messengers (Telegram, VK) and banking applications. It has been proven that shifting budgets without adapting creativity and mechanics reduces ROMI by 30–40%, however, when using verified domestic tools (VK Advertising, Yandex.Yandex. Direct with smart meter segmentation) it is possible to achieve equal or higher profitability due to less competition and more accurate targeting by geolocation of personal accounts.

Keywords: energy marketing, advertising campaign, efficiency, import substitution, social networks.

УДК 352:004.9

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ И ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТИ ДЛЯ ГРАЖДАН: БАЛАНС МЕЖДУ ПОРТАЛОМ ГОСУСЛУГ, МФЦ И ЛИЧНЫМ ОБРАЩЕНИЕМ

М.Э. Сижажев¹

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Северо-Кавказский институт – филиал,
г. Пятигорск, Россия*

Анализируется цифровизация муниципальных услуг как направление государственного и муниципального управления. Обосновывается, что электронные сер-

¹ Научный руководитель – Н. В. Медяник, доцент, доктор экономических наук.

висы повышают скорость и прозрачность взаимодействия граждан с публичной властью, но не могут полностью заменить МФЦ и личное обращение для пожилых граждан, лиц с низкой цифровой грамотностью и заявителей со сложными жизненными ситуациями.

Ключевые слова: муниципальные услуги, цифровизация, Госуслуги, МФЦ, доступность услуг, цифровое неравенство, публичное управление.

Цифровизация услуг стала одним из основных направлений обновления публичного управления. Для гражданина ценность такой трансформации выражается не в самом факте появления электронного сервиса, а в возможности получить услугу быстро, понятно и без лишних барьеров. Конституционная обязанность государства обеспечивать права и свободы человека требует, чтобы цифровой формат не ухудшал положение тех, кто не может пользоваться электронными каналами самостоятельно¹.

Правовая база цифровизации складывается из норм об информации, персональных данных и порядке предоставления услуг. Федеральный закон № 149-ФЗ задает общие правила обращения с информацией и информационными технологиями, а Федеральный закон № 152-ФЗ формирует защитный контур при обработке персональных данных заявителя². Для муниципальных услуг это принципиально важно, поскольку электронное обращение всегда связано с передачей сведений о гражданине.

Стратегическая рамка цифровизации задается Указом Президента РФ № 309 и распоряжением Правительства РФ № 637-р, которые ориентируют публичное управление на цифровую трансформацию и развитие сервисной модели взаимодействия с гражданами³. Статистический сборник НИУ ВШЭ показывает, что оценка цифровой экономики строится на данных Росстата, Минцифры России и иных официальных источников, поэтому управленческий анализ должен учитывать не только наличие электронных услуг, но и фактическую готовность населения ими пользоваться⁴.

Портал Госуслуг удобен для массовых и типовых обращений. Он сокращает число визитов, стандартизирует заявление, позволяет отслеживать статус обращения и уменьшает нагрузку на органы власти. Бодрова связывает современную цифровую трансформацию с цифровой зрелостью и клиентоцентричностью, а это означает, что услуга должна быть понятной с позиции заявителя, а не только удобной для ведомства⁵.

МФЦ сохраняют значение очного канала, потому что выполняют консультационную и организационную функцию. Постановление Правительства РФ № 1376 закрепляет правила их деятельности, а исследования Ан-

¹ Конституция Российской Федерации; Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ.

² Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ; Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ.

³ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309; распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р.

⁴ Индикаторы цифровой экономики: 2026. НИУ ВШЭ; Завьялова Е. А., Погадаева Н. Ю. Цифровая трансформация государственных и муниципальных услуг. 2021.

⁵ Бодрова А. В. Цифровая трансформация государственных и муниципальных услуг. 2025.

тоненко и Решетько показывают, что МФЦ помогают снизить ведомственную разобщенность, разъясняют порядок обращения и поддерживают заявителя при сложной услуге¹. Для муниципального уровня это особенно важно в жилищных, земельных, социальных и разрешительных вопросах.

Риск цифровизации состоит в том, что удобный электронный сервис может оказаться недоступным для пожилого человека, гражданина без устойчивого интернета, лица с ограничениями здоровья или заявителя, не имеющего цифровых навыков. Островецкая указывает на организационные и пользовательские барьеры цифровой трансформации услуг². Эти барьеры нельзя устранить только инструкциями на сайте.

Работы В.Н. Южакова, А.Н. Покиды, Н.В. Зыбуновской и А.Н. Старостиной показывают, что граждане оценивают цифровое взаимодействие не только через удобство, но и через риски, включая доверие, сохранность данных, сложность процедур и потребность в обратной связи³. Поэтому муниципальная услуга считается доступной не тогда, когда она переведена в электронный формат, а тогда, когда гражданин понимает порядок действий и может выбрать удобный канал обращения.

Цифровизация муниципальных услуг повышает скорость, прозрачность и предсказуемость взаимодействия гражданина с публичной властью, поскольку значительная часть административных процедур переводится в электронный формат, а заявитель получает возможность подать заявление, отследить его статус и получить результат без личного посещения органа власти. Федеральный закон № 210-ФЗ закрепляет организационные основы предоставления государственных и муниципальных услуг, включая возможность межведомственного информационного взаимодействия, что снижает зависимость гражданина от самостоятельного сбора справок и документов. Значение цифрового канала подтверждается и масштабом использования портала Госуслуг: к концу 2025 года численность пользователей достигла около 120 млн человек, ежедневно через портал подавалось свыше 2 млн заявлений, а срок получения отдельных услуг составлял от одной минуты до 72 часов.

При этом результат цифровизации нельзя оценивать только по количеству электронных сервисов или по росту числа пользователей портала. Формальное наличие услуги в электронном виде еще не означает ее фак-

¹ Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376; Антоненко Э.С. Многофункциональные центры как инструмент повышения качества предоставления государственных услуг. 2023; Решетько Л.М. Опыт цифровой трансформации предоставления государственных и муниципальных услуг в Тульской области. 2021.

² Островецкая Ю.А. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг. 2024; Цифровая трансформация в государственном управлении / под ред. Е.М. Стырина, Е.Н. Дмитриевой. 2023.

³ Южаков В.Н. [и др.]. Цифровизация взаимодействия граждан и государства. 2023; Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровое взаимодействие граждан и государства. 2024; Южаков В.Н. [и др.]. Готовность граждан к цифровому взаимодействию. 2025.

тическую доступность для всех категорий населения. Для граждан пожилого возраста, лиц с инвалидностью, жителей малых населенных пунктов, граждан с низким уровнем цифровой грамотности или нестабильным доступом к интернету электронный формат может не упростить, а усложнить получение муниципальной услуги. Поэтому главным критерием эффективности цифровизации остается не технологическая насыщенность системы, а способность публичной власти обеспечить равный и понятный доступ к услуге независимо от возраста, места проживания, уровня образования и технических возможностей заявителя.

Именно по этой причине портал Госуслуг, МФЦ и личное обращение не должны рассматриваться как взаимоисключающие каналы. Многофункциональные центры сохраняют значение посредника между гражданином и цифровой административной системой, поскольку позволяют получить консультацию, проверить комплект документов, подать заявление при отсутствии необходимых технических навыков и снизить риск отказа из-за ошибок в оформлении. Для муниципального управления принципиально важно сохранить многоканальную модель предоставления услуг, при которой цифровой сервис ускоряет массовые и стандартные процедуры, МФЦ обеспечивает сопровождение заявителя, а личное обращение остается гарантией доступности публичной услуги в сложных или социально чувствительных ситуациях.

Портал Госуслуг должен развиваться как основной канал для типовых обращений, МФЦ – как канал сопровождения и помощи, личный прием – как гарантия доступа для сложных ситуаций и социально уязвимых заявителей. Многоканальная модель позволяет совместить цифровую эффективность с социальной функцией муниципального управления.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. : с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – Текст: электронный.
2. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31, ч. 1. – Ст. 3448.
3. О персональных данных: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31, ч. 1. – Ст. 3451.
4. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.
5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 20. – Ст. 2584.

6. Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг : постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 г. № 1376 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012.

7. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления : распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – Текст: электронный.

8. Антоненко, Э.С. Многофункциональные центры как инструмент повышения качества предоставления государственных услуг / Э.С. Антоненко // Молодой ученый. – 2023. – № 12 (459). – С. 223–225. – EDN CASSDQ.

9. Бодрова, А.В. Цифровая трансформация государственных и муниципальных услуг: цифровая зрелость и клиентоцентричность / А.В. Бодрова // Молодой ученый. – 2025. – № 12 (563). – С. 210–212.

10. Завьялова, Е.А. Цифровая трансформация государственных и муниципальных услуг / Е.А. Завьялова, Н.Ю. Погадаева // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2021. – Т. 6, № 2. – С. 219–228. – DOI 10.21603/2500-3372-2021-6-2-219-228. – EDN TNHVLQ.

11. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, М.Я. Бочаров [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. – 304 с.

12. Островецкая, Ю.А. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг / Ю.А. Островецкая // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 9-2. – С. 266–272. – DOI 10.17513/vaael.3731.

13. Решетько, Л.М. Опыт цифровой трансформации предоставления государственных и муниципальных услуг в Тульской области / Л.М. Решетько // Современный город: власть, управление, экономика. – 2021. – Т. 1. – С. 25–30. – DOI 10.15593/65.049-66/2021.03. – EDN NKYSTH.

14. Цифровая трансформация в государственном управлении : монография / под ред. Е.М. Стырина, Е.Н. Дмитриевой. – Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 209 с.

15. Южаков, В.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив / В.Н. Южаков, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, А.Н. Старостина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 2. – С. 33–73. – DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. – EDN BRJMMAM.

16. Южаков, В.Н. Цифровое взаимодействие граждан и государства: оценка результативности с позиции гражданина / В.Н. Южаков, А.Н. Старостина // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2024. – № 1. – С. 82–97. – DOI 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97. – EDN CENFBF.

17. Южаков В.Н. Готовность граждан к цифровому взаимодействию с государственными органами и учреждениями / В.Н. Южаков, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, А. Н. Старостина // Власть. – 2025. – Т. 33, № 3. – С. 181–192. – DOI 10.24412/2071-5358-2025-3-181-192. – EDN MTOBSO.

DIGITALIZATION OF MUNICIPAL SERVICES AND THE PROBLEM OF ACCESSIBILITY FOR CITIZENS: THE BALANCE BETWEEN THE PUBLIC SERVICES PORTAL, MFC AND PERSONAL APPLICATION

M.E. Sizhazhev¹

*North Caucasus Institute – Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Pyatigorsk, Russia*

The article analyzes digitalization of municipal services as an area of state and municipal administration. It argues that electronic services increase the speed and transparency of interaction between citizens and public authorities, but cannot fully replace multifunctional centers and personal application for elderly citizens, people with low digital literacy and applicants facing complex life situations.

Keywords: municipal services, digitalization, Public Services Portal, multifunctional centers, accessibility of services, digital divide, public administration.

УДК 342.5:352

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

М.Э. Сижажев²

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Северо-Кавказский институт – филиал,
г. Пятигорск, Россия*

Рассматривается изменение правовой и управленческой модели местного самоуправления после закрепления принципа единой системы публичной власти. Показано, что новая модель усиливает координацию муниципального, регионального и федерального уровней, но одновременно требует сохранения реального пространства для местных решений.

Ключевые слова: местное самоуправление, публичная власть, муниципальное управление, муниципалитет, полномочия, самостоятельность, централизация.

Актуальность темы связана с изменением места муниципального уровня в системе публичного управления. Конституция Российской Федерации сохраняет организационное обособление органов местного самоуправления от органов государственной власти, но одновременно закреп-

¹ Scientific supervisor: N. V. Medyanik, Associate Professor, Doctor of Economics.

² Научный руководитель – Н. В. Медяник, доцент, доктор экономических наук.

ляет их участие в единой системе публичной власти¹. После принятия Федерального закона от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ данная конструкция получила прикладное значение для распределения полномочий, ответственности и ресурсов на территории².

До реформы базовое регулирование строилось вокруг Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, где центральное значение имели вопросы местного значения, структура муниципальных образований и формы участия населения³. Эта модель предполагала самостоятельность муниципального уровня, но фактически муниципалитеты зависели от региональных финансов, кадровой обеспеченности и административной поддержки. Поэтому новая конструкция не создала зависимость с нуля, а юридически оформила уже существующую связь уровней публичной власти.

Правовой смысл реформы состоит в переходе от изолированного понимания местного самоуправления к модели согласованного решения публичных задач. Муниципалитет сохраняет обязанность решать вопросы местного значения, но действует в более плотной связке с субъектом Федерации. Современная учебная и монографическая литература связывает устойчивость местного самоуправления с сочетанием территориальной самостоятельности, ресурсной обеспеченности и нормативной определенности⁴.

Для муниципальных образований реформа означает усиление региональной координации. Это может быть полезно для малых и финансово слабых территорий, которым трудно самостоятельно решать вопросы инфраструктуры, коммунального хозяйства, благоустройства и социального развития. Единая система публичной власти позволяет связать муниципальные решения с региональными программами, бюджетной поддержкой и едиными стандартами управления.

Негативный риск связан с превращением муниципалитета в нижний административный уровень регионального управления. Если субъект Федерации определяет не только рамку, но и фактическое содержание местных решений, участие жителей становится менее значимым. В научной литературе эта проблема описывается через напряжение между управляемостью территории и гарантиями местного самоуправления⁵.

¹ Конституция Российской Федерации; Бурмистрова Ю. Ю., Микерин А. А. Особенности конституционно-правового регулирования местного самоуправления в Российской Федерации. 2025.

² Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ; Кискин Е. В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия. 2025.

³ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ; Выдрин И. В. Муниципальное право России. 2022.

⁴ Институт местного самоуправления в Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: правовые аспекты. 2024; Основы местного самоуправления в Российской Федерации / отв. ред. Г. Н. Чеботарев, Е. С. Шугрина. 2025.

⁵ Муниципальное право / под ред. В. А. Виноградова. 2024; Нудненко Л. А. Особенности организации местного самоуправления в Российской Федерации. 2025.

Централизация сама по себе не является отрицательным явлением, если она используется как инструмент согласования публичного управления, а не как способ механического изъятия полномочий у муниципального уровня. В условиях неодинаковой бюджетной обеспеченности территорий, кадрового дефицита в небольших муниципальных образованиях и различий в качестве административной инфраструктуры региональное участие может повышать устойчивость управления. Это особенно заметно в вопросах, где местная задача фактически выходит за пределы одного муниципалитета: транспортное сообщение, коммунальная инфраструктура, территориальное планирование, обращение с отходами, социальная поддержка отдельных категорий граждан. Для таких сфер требуется единый стандарт, сопоставимое качество услуг и межтерриториальная координация, которую отдельный муниципалитет не всегда способен обеспечить собственными ресурсами.

Федеральный закон № 33-ФЗ закрепил местное самоуправление в логике единой системы публичной власти, но одновременно сохранил важное конституционное разграничение: органы местного самоуправления участвуют в общей системе публичного управления, однако не становятся органами государственной власти. Именно это положение имеет принципиальное значение для оценки реформы. Если региональный уровень задает общие правила, оказывает методическую, финансовую и организационную поддержку, такая модель может повысить управляемость территории. Если же регион начинает полностью подменять муниципальный уровень, реформа теряет свой управленческий смысл, поскольку исчезает та часть публичной власти, которая ближе всего находится к повседневным запросам жителей.

Проблема возникает не из-за самой централизации, а из-за утраты местной инициативы. Муниципальный уровень ценен тем, что связан не с абстрактными административными показателями, а с конкретной территорией: состоянием дворов, дорог местного значения, уличного освещения, благоустройства, доступности учреждений, работы общественного транспорта, содержания кладбищ, организации местных мероприятий. Такие вопросы редко могут быть качественно решены только через универсальные региональные регламенты. Даже при единых стандартах муниципалитет должен сохранять возможность выбирать способ решения задачи с учетом плотности населения, удаленности населенных пунктов, состояния инфраструктуры, мнения жителей и фактических финансовых возможностей.

Актуальность этой проблемы усиливается переходным характером реформы. Новая модель местного самоуправления вводится постепенно, а переходный период по ключевым положениям, связанным с реализацией полномочий, продлен до 1 января 2028 г. Это показывает, что законодатель исходит из необходимости адаптации регионов и муниципалитетов к новой системе, а не из одномоментной замены прежнего порядка. Такая поэтапность оправдана, поскольку перераспределение полномочий затрагивает не только структуру органов, но и бюджетные обязательства, муниципальные программы, кадровые решения, порядок принятия местных нормативных актов и механизмы участия населения.

Практический баланс возможен при сохранении трех условий. Регион должен задавать стандарты, обеспечивать финансовую и организационную поддержку, но не превращать муниципалитет в технического исполнителя чужих решений. Муниципалитет должен сохранять пространство для выбора конкретного способа решения местной задачи, поскольку именно на этом уровне видны реальные последствия управленческого решения для жителей. Население должно иметь работающие каналы участия и контроля: публичные слушания, территориальное общественное самоуправление, инициативные проекты, обращения, обсуждение программ благоустройства и контроль исполнения муниципальных решений. Без этого единая система публичной власти рискует стать более управляемой формально, но менее чувствительной к местным потребностям.

В работах С. Е. Чаннова и Е. С. Шугриной последовательно проводится мысль о том, что гарантии местного самоуправления имеют практический смысл только при наличии организационной и компетенционной самостоятельности муниципального уровня. Для современной модели это означает, что включение местного самоуправления в единую систему публичной власти не должно сводиться к административному выравниванию всех территорий по одному образцу. Более продуктивной является модель, при которой регион отвечает за согласованность и ресурсную поддержку, а муниципалитет сохраняет способность самостоятельно реагировать на локальные проблемы. Именно такая конструкция позволяет соединить управленческую централизацию с территориальной гибкостью и не разрушить основное назначение местного самоуправления.¹

Трансформация местного самоуправления в единой системе публичной власти закрепляет более тесную связь муниципального и регионального уровней. Ее положительный эффект может проявиться в росте управляемости, ресурсной поддержке слабых территорий и более согласованном развитии муниципальной инфраструктуры.

Слабое место реформы связано с риском административного поглощения муниципального уровня. Муниципалитет не должен терять значение власти, наиболее близкой к населению. Результат новой модели будет зависеть от того, сохранит ли она местную инициативу, прозрачное разграничение ответственности и возможность жителей влиять на решения, затрагивающие их территорию.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. : с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – Текст: электронный.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 12. – Ст. 1200.

¹ Чаннов С. Е. Муниципальное право. 2024; Шугрина Е. С. Муниципальное право. 2024.

3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

4. Бурмистрова, Ю.Ю. Особенности конституционно-правового регулирования местного самоуправления в Российской Федерации / Ю.Ю. Бурмистрова, А.А. Микерин // Вестник Казанского юридического института МВД России. – 2025. – Т. 16, № 3. – С. 26–34. – DOI 10.37973/2227-1171-2025-16-3-26-34.

5. Выдрин, И.В. Муниципальное право России: учебник / И.В. Выдрин. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. – 264 с.

6. Институт местного самоуправления в Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: правовые аспекты : монография / под общ. ред. М.А. Липчанской, С.Е. Чаннова. – Москва: Проспект, 2024. – 160 с.

7. Кискин, Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) / Е.В. Кискин // Федерализм. – 2025. – Т. 30, № 1 (117). – С. 32–51. – DOI 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51. – EDN HKCSRW.

8. Муниципальное право: учебник / под ред. В.А. Виноградова. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 524 с.

9. Нудненко, Л.А. Особенности организации местного самоуправления в Российской Федерации: монография / Л.А. Нудненко. – Москва: Юрлитинформ, 2025. – 184 с. – EDN FCMQLD.

10. Основы местного самоуправления в Российской Федерации: учебник / отв. ред. Г.Н. Чеботарев, Е.С. Шугрина. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2025. – 456 с.

11. Чаннов С.Е. Муниципальное право: учебник и практикум для вузов / С.Е. Чаннов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 307 с.

12. Шугрина Е.С. Муниципальное право : учебник / Е.С. Шугрина. – 6-е изд., перераб. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2024. – 408 с.

TRANSFORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE UNIFIED SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY: MANAGERIAL AND LEGAL CONSEQUENCES FOR MUNICIPALITIES

M.E. Sizhazhev¹

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North Caucasus Institute – Branch
Pyatigorsk, Russia*

The article examines changes in the legal and managerial model of local self-government after the consolidation of the principle of a unified system of public authority. It shows that the new model strengthens coordination between municipal, regional and federal levels, while requiring the preservation of real space for local decision-making.

Keywords: *local self-government, public authority, municipal administration, municipality, powers, autonomy, centralization.*

¹ Scientific supervisor: N. V. Medyanik, Associate Professor, Doctor of Economics.

СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ЭКОСИСТЕМАМИ: АНАЛИЗ ТРЕНДОВ B2B-ПОДПИСКИ И ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ В.И. Абрамов, О.В. Абрамов	3
АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПЕРСПЕКТИВ ДАЛЬНЕЙШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ И КИТАЕМ Е.А. Авдеева, Ю.А. Лазарева.....	7
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ А.Т. Адигамова, Э.Ш. Ахметова	11
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ А. Аклёвкин, Д. Пехенько	14
МЕТОДЫ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ В ПРОДУКТОВОМ УПРАВЛЕНИИ Д.С. Александров, А.С. Юсупова,.....	18
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЦА: ОБЗОР ПЛАТФОРМ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД Р.Р. Аминев, Э.Р. Тимергазизова.....	22
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА О.С. Андреев	25
МОДЕЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В ВУЗЕ Д.Д. Андреева, С.В. Абзалова	34
ОБЗОР ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ М.Ю. Артамонова, Е.А. Кизь.....	37
ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ЗАДАЧ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ В ТРУДНОДОСТУПНЫЕ РАЙОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Э.В. Асадуллаев	42
РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА А.А. Ахметов, Е.С. Куликова	47
ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОГО ШУМА В ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЕ НА КОГНИТИВНУЮ НАГРУЗКУ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАПОМИНАНИЯ БРЕНДА Д.А. Барабанова	50
ДРАЙВЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА В ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ Е.С. Бардинова, И.Н. Иготти	53
АУДИТ И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОЗРАЧНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И ПОДХОДЫ Э.М. Белова, Р.Р. Дыганова	57
ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В СФЕРЕ ПРИРОДООХРАННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ Р. Бикмуллин, А.А. Ибрагимова.....	60
АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ К ИЗМЕНЕНИЮ УРОВНЯ ДЕФЕКТНОСТИ Ю.А. Болукова, Д.А. Шошкина.....	65
СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ТРЕХСТОРОННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АГЕНТОВ НА РЫНКЕ КОРПОРАТИВНОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ П.О. Бородина	69
ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВВЕДЕННЫХ САНКЦИЙ Ю.И. Валова, А.В. Першин.....	75
МАРКЕТИНГ ДОВЕРИЯ В СФЕРЕ ВОВЛЕЧЁННЫХ ПОКУПОК: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РЕШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ И.А. Вандакуров, А.Д. Сухачев.....	80

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ МЕДИЦИНСКОЙ АРАХНОЭНТОМОЛОГИИ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ ПО БИОЛОГИИ	
О.В. Васильева, В.А. Королёв, Н.В. Горяйнова	84
ОТ ОПТИМИЗАЦИИ ЦЕХОВ ДО БЕЗОТХОДНОГО ЦИКЛА: КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО, ЗАКУПКИ И СБЫТ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ	
Г.А. Вахитова, С.А. Шакирова, О.А. Игнатьева	87
РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АДАПТИВНОГО КАДРОВОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ	
В.В. Владимирова, Р.Р. Бадрутдинова	92
К ВОПРОСУ О ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	
А. Вьюшина, А. Гусарова	95
РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ	
С.В. Гавришук	99
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	
А.И. Газизова, Е.А. Долонина	102
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	
С.Р. Гарейшина	105
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Э.Н. Гасимова	109
РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДУКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Б.Н. Герасимов	112
РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	
К.Б. Герасимов	119
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛОВУШКИ СРЕДНЕГО УРОВНЯ ДОХОДА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСИАЛИЗАЦИИ	
Е.С. Гордеева	127
РОЛЬ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
В.А. Григорьева, Т.О. Филимонова	131
СТРАТЕГИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЗАПРЕТА ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ: ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ АЛКОГОЛЬНЫХ БРЕНДОВ	
Е.Е. Губина	134
ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ АЛКОГОЛЬНЫХ БРЕНДОВ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТРЕНДА ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ: ОТ ЗАЩИТНОЙ РЕАКЦИИ К СМЫСЛОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ	
Е.Е. Губина	140
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ НЕХВАТКИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ: ОТ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ ДО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА	
В.А. Гюласарян, А.В. Махиянова	144
ТЕХНОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ОТ ХРУПКОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ СТАНОВИТСЯ СИЛЬНЕЕ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСОВ, С ПОМОЩЬЮ СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ И СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
В.А. Гюласарян, А.В. Махиянова	147
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМИ РИД: ОПЫТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
В.К. Драницына	150

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА М.С. Егоров	157
ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ЭПОХА В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ С.А. Егорова, Э.Ш. Ахметова	161
НЕЙРООБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ П.А. Егорова	164
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ГЕНЕРАЦИЮ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ КАК ФАКТОР ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОПТОВОМ РЫНКЕ (НА ПРИМЕРЕ ТЕПЛОВОЙ/ГИДРО/АТОМНОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ) У.М. Ерусланова, В.Д. Сандаков	168
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ТОРГОВЛЮ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ П. Еськова, П. Политико	171
ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ А. Жарких, С. Хомякова	175
ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ Р.Ф. Закирова, Э.Ш. Ахметова	178
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЕРИОДИЧНОСТИ ДИАГНОСТИКИ КАБЕЛЬНЫХ ЛИНИЙ ЭЛЕКТРОПЕРЕДАЧ С УЧЁТОМ ЦЕНЫ ОТКАЗА И НАДЁЖНОСТИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ М.А. Зверев, Р.М. Гиматов	181
ЦИФРОВАЯ АНАЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ М.В. Зубова	185
ЭФФЕКТ «СЕРОЙ ЛОШАДИ»: ВЛИЯНИЕ СКРЫТЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ МАЛОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ А.Т. Ибрагимова, Э.Ш. Ахметова	190
ВЫБОР АРХИТЕКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ И РАЗРАБОТКА БАЗЫ ДАННЫХ АПТЕЧНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ М.С. Игнатова, Н.Н. Авакимян, Е.М. Тихомирова	193
РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА Д.А. Игошина, Э.Р. Тимергазизова	197
ОСОБЕННОСТИ ПОСЛЕВОЕННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ В СССР Е. Ильенков, М. Якубович	201
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ К.В. Иовлева, Э.Ш. Ахметова	204
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОФИЛАКТИКИ Х.Х. Исмаилов, А.А. Ибрагимова	208
РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ САМОРАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО СТУДЕНТА Х.Х. Исмаилов, Р.Р. Бадртдинова	211
ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕПЛОВИЗИОННОГО КОНТРОЛЯ ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И РЕМОНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ Д.В. Каландинский, В.Д. Сандаков	214
ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА А.В. Каликина, С.М. Наумов	217
ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНФЛЯЦИИ И БЕЗРАБОТИЦЫ А.Т. Калимуллина, Т.К. Филимонова	220

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НКО: БАРЬЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ	
Л.А. Калясева	223
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	
Л.А. Калясева	227
ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ	
Т.П. Карпова	230
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ	
Е.С. Карымова, Я.С. Паллина	238
ВКЛАД ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ В ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	
А.А. Кирюшина, Е.С. Лосицкая	241
ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Д.А. Ключева, Э.Ш. Ахметова	245
К ВОПРОСУ МАРКЕТИНГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА РЫНКЕ ОФТАЛЬМОЛОГИЧЕСКИХ СРЕДСТВ	
Д.С. Князева, Е.В. Ергалиева	248
МАРКЕТИНГОВЫЕ АНОМАЛИИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ	
Е.М. Комкова, И.М. Кублин	252
АНАЛИЗ ДОСТИЖИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КАМЧАТСКОГО КРАЯ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА	
А.Г. Кострюлин, А.Г. Ибрагимов	256
ФЕНОМЕН «ТИХОГО УВОЛЬНЕНИЯ» (QUIET QUITTING): ПРИЧИНЫ, ДИАГНОСТИКА И ПРОФИЛАКТИКА	
А.М. Котдусова, А.С. Юсупова	261
«ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ ОРГАНОВ ПРОКУРАТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И БОРЬБОЙ С МОБИЛЬНЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ»	
С.Д. Красноусов	264
АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАВЦА МАРКЕТПЛЕЙСА ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ	
А.И. Кузьмич	270
МЕЖБЮДЖЕТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	
Р.Ф. Кулиев	274
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	
Р.Ф. Кулиев	277
УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРОЙ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ	
Р.Ф. Кулиев	280
МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Н.Н. Куликова, Д.В. Курдюкова	284
ГЕНДЕРНАЯ АСИММЕТРИЯ В СФЕРЕ ТРУДА: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ, ПОСЛЕДСТВИЯ ГЕНДЕРНОЙ АСИММЕТРИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЩЕСТВА	
Н.Н. Куликова, Е.С. Никандрова	287
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	
А.Н. Лаврова	291

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДОСТУПНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ И.Е. Лазарева, Н.Е. Житенко	295
ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДНР И.Е. Лазарева, Е.К. Кравченко.....	299
КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ А.Р. Латыпова, Э.Ш. Ахметова	303
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫГОДЫ, РИСКИ С. Ли.....	306
ИННОВАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ МОДЕЛЕЙ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНОК РОССИИ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРИМЕРЕ ALIEXPRESS RUSSIA, OZON И WILDBERRIES Ли Цзинвэнь	311
ПАКЕТНО-МОДУЛЬНАЯ СИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ М.С. Литвиненко.....	316
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РОССИИ: ИТОГИ 2025 ГОДА И ПРОГНОЗЫ НА 2026 ГОД Т.А. Литвинюк, А.А. Кржевицкая.....	320
ИННОВАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ Т.А. Литвинюк, В.А. Гасанов	325
УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТОМ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ БРИКС Е.Л. Логинов.....	329
РАЗВИТИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УМЕНИЙ УЧАЩИХСЯ 6 КЛАССА ЧЕРЕЗ ВНЕКЛАССНУЮ РАБОТУ ПО БИОЛОГИИ А.Д. Ложникова, М.В. Пашина	333
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ САРАТОВ» П.М. Лыкова, И.М. Кублин.....	336
ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ЗАТРАТ К РЕЗУЛЬТАТАМ А.И. Магамадов.....	340
ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ МСП: ФАКТОРЫ УСПЕХА КИТАЙСКОЙ МОДЕЛИ Ж.В. Макаричева.....	343
ТРАНСФОРМАЦИЯ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА М.П. Макущенко.....	348
УПРАВЛЕНИЕ БАЛАНСОМ МОЩНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ Л.А. Малышев, А.В. Махиянова	354
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ МОСКВЫ Н.А. Маманцева, А.Г. Ибрагимов	362
СТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОЛОДЕЖНЫМ ДВИЖЕНИЕМ НА СЕВЕРНОМ КАВКАЗЕ (1917–1929 ГГ.): ОТ ПЛЮРАЛИЗМА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОНОПОЛИИ В.В. Мамбетова	365
ОЦЕНКА ВКЛЮЧЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИИ А.Ю. Маринкевич, Т.Н. Кошелева.....	369
АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТ С.С. Мельникова Е.А. Долонина.....	373

АССИМЕТРИЧНЫЙ ДИЗАЙН ИНТЕРФЕЙСА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ В.А. Меркушев	377
ЭКОНОМИКА БЕЗОПАСНОСТИ: АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ DEVSECOPS ПРОТИВ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО УЩЕРБА ОТ ВЗЛОМА В.А. Меркушев	380
ЭКОНОМИКА ВНИМАНИЯ И ДИЗАЙН ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА: КАК ПРОГРАММНАЯ АРХИТЕКТУРА МОНЕТИЗИРУЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ВРЕМЯ В.А. Меркушев	384
ОШИБКИ РУКОВОДСТВА КАК ПРИЧИНА ПРОВАЛОВ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ Э. Мингулова, А.С. Юсупова	388
ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ А.Д. Миронова	392
РЕФОРМА ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В ШКОЛАХ КИТАЯ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В РОССИИ Мо Чжэнкунь, С.В. Севодин	396
УКРЕПЛЕНИЕ МЕЖРЕСПУБЛИКАНСКИХ СВЯЗЕЙ В СССР В ПОСЛЕВОЕННЫЕ ГОДЫ В. Моисеева, К. Фролова	400
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ: ОТ ГЛОБАЛИЗАЦИИ К РЕГИОНАЛИЗАЦИИ С.А. Молчанова, А.В. Баллеева, Е.В. Артамонова	403
МЕНЕДЖМЕНТ: ВОЗМОЖНА ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ Н.С. Наматбеков, Д.Т. Сериков, Н.З. Сайфудинова	407
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И КОРПОРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОЙ СТРАХОВОЙ МОДЕЛИ Е.Ю. Нарусова, А.В. Трунов	411
АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ РФ Е.А. Наташкина	416
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И МЕТОДА FMEA С.М. Наумов, А.В. Каликина	419
ФАКТОРЫ РАННЕЙ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД ПЕРВИЧНОЙ АДАПТАЦИИ Д.С. Наушеев, Н.З. Сайфудинова	423
МОТИВАЦИЯ СТУДЕНТОВ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УСПЕВАЕМОСТИ А.А. Некрасова, О.В. Илюшин	427
ИНТЕГРАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ЛЕТАТЕЛЬНЫХ АППАРАТОВ В СИСТЕМУ «УМНОГО ГОРОДА»: ПОЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ Е.Е. Нечай, С.В. Кондрашов	431
ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ А.В. Никифорова, Э.Ф. Хузиева	440
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПОКОЛЕНИЯ Z С.Г. Никишева	442
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕКОНСТРУКЦИИ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ Т.С. Никоноров, В.И. Найденков	446
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПОДГОТОВКИ ПРОФСОЮЗНЫХ КАДРОВ Т.В. Новикова	451
РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ АРХИТЕКТУРЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ Н.А. Новицкий	457

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА А.А. Новичков, Д.К. Назарова	460
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА А.Н. Обыденнов	463
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕЛЕМАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ Д.Д. Овсянникова, И.М. Кублин	471
РЕГИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ: КОНТЕКСТНЫЕ ДЕТЕРМИНАТЫ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ Д.В. Окропиридзе, В.Б. Ахполова	476
АУТОГЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АРХИТЕКТУРЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ: ФЕНОМЕН САМОНАСТРАИВАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЯНДЕКС» Д.В. Окропиридзе	481
МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕКРЕАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ ГОРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ: КЕЙС РЕСПУБЛИКИ СЕВЕРНАЯ ОСЕТИЯ–АЛАНИЯ Д.В. Окропиридзе	486
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В РОССИИ: ФАКТОРЫ, СТРАТЕГИИ, ПРАКТИКА Л.А. Отставнова	491
НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ И.В. Панкова-Игнатенко	497
УСПЕХИ И НЕУДАЧИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕФОРМЫ 1965 ГОДА Е.А. Пигарева, С.А. Прусакова	500
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ Г.Д. Полывьян	504
АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И.В. Попова, И.В. Панкова-Игнатенко	509
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА АО «КМК ТЭМПО» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ А.А. Прищепа, А.А. Ибрагимова	512
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АО «КМК ТЭМПО» А.А. Прищепа, А.А. Ибрагимова	515
УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ СОТРУДНИКОВ: ПРИОРИТИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ А.А. Прищепа, Э.Ш. Ахметова	518
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ НОВОГО СОТРУДНИКА А.А. Прищепа, Э.Ш. Ахметова	521
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ШЕРСТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РФ И ЗАРУБЕЖНЫМИ АНАЛОГАМИ Н.Н. Разумеев	524
КОМАНДИРОВОЧНЫЕ РАСХОДЫ: НАЧИСЛЕНИЕ, ВЫПЛАТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ Т.С. Ратникова, Р.Р. Дыганова	528
СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАН БРИКС+ И G7 В УСЛОВИЯХ МНОГОПОЛЯРНОСТИ Т.М. Регент, Н.С. Клунко	531
ЦИФРОВИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ТРУДА КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В РОССИИ Д.И. Савельева, Д.Ю. Ерусланова	541

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПРОЕКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА	
А.К. Сармульдинов, И.М. Кублин	548
ЭКОНОМИКА ДАННЫХ КАК ИСТОЧНИК ДОЛГОСРОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА	
Ф.Д. Сафина, Э.Р. Тимергазизова	551
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ АРЕНДАТОРОВ СКЛАДСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ	
Р.В. Семчук, М.Р. Шамсутдинова	555
РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ ДЛЯ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ИНОСТРАННЫХ СЛУШАТЕЛЕЙ	
Д.Ю. Сулейманова	559
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	
А.Р. Сулейманова	562
СИНТЕТИЧЕСКИЙ И АНАЛИТИЧЕСКИЙ УЧЕТ: НА ПРИМЕРЕ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ	
А.М. Сунгатова, Е.А. Долонина	566
ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В ПРЕПОДАВАНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»	
Ю.И. Сурменко, М.Ф. Татаренко, Я.И. Оленикова, А.А. Смирнов	569
ОТ ТЕОРИИ К ПРИКАЗУ: ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	
А.Д. Сухоруких, Р.Р. Бадрутдинова	576
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРЕПОДАВАНИЯ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТАХ ВЬЕТНАМА И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В РОССИИ	
Тан Цзялун, С.В. Севедин	580
КАК ПЕРЕСТАТЬ ВСЁ КОНТРОЛИРОВАТЬ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА РУКОВОДИТЕЛЯ	
Б.Р. Тимергалеев, М.П. Мясников, Э.Ф. Хузиева	584
МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Д.Е. Тимченко	587
АНАЛИЗ РИСКОВ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНТРАГЕНТАМИ	
Д.А. Трофимов	591
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И УПРАВЛЕНИЮ ЗДОРОВЬЕМ: ОТ ПРЕВЕНТИВНОЙ ПАРАДИГМЫ К «ДОВЕРЕННОМУ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ»	
А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова	597
СНИЖЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ РАБОТНИКОВ ПАССАЖИРСКОГО КОМПЛЕКСА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ	
А.П. Туйцын, О.И. Грибков	601
ПОЧЕМУ ЗУМЕРЫ НЕ ИДУТ В КОРПОРАЦИИ: РАЗРЫВ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНИЯ И ЗАПРОСОМ ПОКОЛЕНИЯ Z НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОМФОРТ	
Д.А. Турская, А.С. Юсупова	606
ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ «КИТАЙСКОГО BEL CANTO» У СТУДЕНТОВ КИТАЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОЙ ВОКАЛЬНОЙ МУЗЫКИ КОМПОЗИТОРОВ КИТАЯ	
Тянь Жуйсюн	609
ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ МАТЕМАТИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ	
М.Г. Фидарова	615

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ БИЗНЕСОВ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН: АКТУАЛЬНОСТЬ МАТРИЦЫ BCG И ЕЕ СОВРЕМЕННЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ	
А.А. Хабибрахманова, Э.Р. Тимергазизова	625
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА	
И.И. Хабибуллина, Э.Р. Тимергазизова.....	628
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	
Л.М. Хабирова, А.В. Сергеева, Э.Ф. Хузиева	632
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СТРАХОВОМ БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ ИНТЕРАКТИВНОЙ ВИЗУАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ	
М.Д. Халиков.....	635
МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	
Г.Е. Ханов, Д.А. Рябов, Э.Ф. Хузиева.....	639
ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК УСТОЙЧИВОГО АВИАЦИОННОГО ТОПЛИВА SAF: СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	
А.А. Харитонов	643
СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»	
Р.Р. Хасянов, А.С. Юсупова	646
МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ	
Г.И. Хачиков.....	650
СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО КРИЗИСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	
Г.И. Хачиков.....	656
FCF И EVA В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РОСТА СТОИМОСТИ КОРПОРАЦИИ	
Н.А. Хлопунов, О.В. Назаренко	660
ЛИДЕРСТВО: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ НА КОМАНДУ	
Э.Ф.Хузиева, А.Н.Хажиева	666
ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
А.А. Хуртина, Э.Ш. Ахметова.....	669
РОЛЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ КУЛЬТУРНОЙ ДИПЛОМАТИИ КНР В РОССИИ	
Цао Юаньюань	672
ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ	
У.А. Чапурина, В.П. Козина	679
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СОРТА ЧАЙНО- ГИБРИДНЫХ РОЗ ДЛЯ ОЗЕЛЕНЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ	
Ю.С. Черятова, С.С. Макаров, А.И. Чудецкий	686
КРЕДИТНЫЕ РИСКИ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА: ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ СНИЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»)	
Чжао Чжиминь	689
МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТРАЕКТОРИЙ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ РАННЕГО УСИЛЕННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА	
Чжуан Ваньлу	694
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ	
Л.Р. Шайдуллина, А.Б. Хабибуллин, Э.Ф. Хузиева	696
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ	
С.И. Шарафиева, Э.М. Хамидуллина, Э.Ф. Хузиева.....	699
РОЛЬ МИКРОГЕНЕРАЦИИ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ	
В.Р. Шарипова.....	702

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК» А.Р. Шахбутдинова, А.А. Ибрагимова.....	705
ПОЧЕМУ НОВЫЙ МОБИЛЬНЫЙ БАНК НЕ СПАСАЕТ ДАЖЕ МИЛЛИОННЫЙ БЮДЖЕТ: ТРИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ А.Р. Шахбутдинова, Э.Ш. Ахметова.....	709
СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПАО «СОВКОМБАНК»: ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ СОЦПАКЕТ И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ А.Р. Шахбутдинова, А.А. Ибрагимова.....	713
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК» А.Р. Шахбутдинова, Э.Ш. Ахметова.....	716
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В СФЕРЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ А.А. Шипулина, Э.Ш. Ахметова	720
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГА А.А. Шипулина, Э.Ш. Ахметова	723
ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕНСИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДАПТИВНОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ С ОВЗ О.С. Шишова	727
ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ М.Г. Щербакова, Г.О. Искандарян.....	731
ПРОБЛЕМА РАЗГРАНИЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ В КОНТЕКСТЕ КОНСТИТУЦИОННОЙ РЕФОРМЫ 2020 ГОДА Р.А. Юнусов	735
РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ДЛЯ ЭНЕРГОСЕТЕВОЙ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ Н.В. Захаров, В.Д. Сандаков.....	738
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЯ РАБОТЫ ИНОСТРАННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ (ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В МАРКЕТИНГЕ) К.А. Митин, В.Д. Сандаков.....	742
ЦИФРОВИЗАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ И ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТИ ДЛЯ ГРАЖДАН: БАЛАНС МЕЖДУ ПОРТАЛОМ ГОСУСЛУГ, МФЦ И ЛИЧНЫМ ОБРАЩЕНИЕМ М.Э. Сижажев	745
ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ М.Э. Сижажев	750

Научное издание

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

Статьи публикуются в авторской редакции

Ответственный за выпуск – начальник Межотраслевого научно-информационного центра

Е.А. Галиуллина

Компьютерная верстка **Л.Р. Дмитриенко**

Дата подписания к публикации 26.06.2026

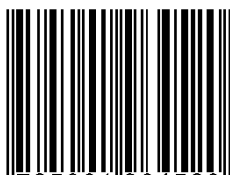
Учетно-издательские листы 49,4

Межотраслевой научно-информационный центр Пензенского государственного аграрного университета. 440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30,

<https://mnisc.pgau.ru>; mnisc@pgau.ru; www.pgau.ru

телефоны редакции: тел.-факс. (841-2) 62-90-60, +7 967 442-60-42

ISBN 978-5-00196-452-0



9 785001 964520 >